

## **Succesfuld turistudvikling**

nøglen til innovation i turisme

Sundbo, Jon

*Publication date:*  
2002

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

*Citation for published version (APA):*  
Sundbo, J. (2002). *Succesfuld turistudvikling: nøglen til innovation i turisme*. Roskilde Universitet. Forskningsrapport / Center for Servicestudier, Roskilde Universitetscenter Nr. 02:1  
<http://css.ruc.dk/epublikationer.html>

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact [rucforsk@kb.dk](mailto:rucforsk@kb.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# SUCCEFULD TURISTUDVIKLING

## NØGLEN TIL INNOVATION I TURISME

*Christjan Fussing Jensen  
Jan Mattsson  
Jon Sundbo*

April 2002

## Indholdsfortegnelse

<b>Forord</b>	<b>4</b>
<b>1. Rapportens sigte</b>	<b>5</b>
<b>2. Modellen for udnyttelse af attraktorer: Vedligeholderen som vigtig funktion.</b>	<b>8</b>
Model for udvikling og vækst i turisme	8
<b>3. Beskrivelse af case.</b>	<b>11</b>
Hay-on-Wye	
København som kulturby 96	15
James Bond Island	18
Sportsnetværk Danmark	21
Grenada Studio Tours	24
Sophia Antipolis	26
Naturcenter Skagen	28
Another Place	29
<b>4. Hvad skaber de gode udviklingssituationer</b>	<b>31</b>
<b>5. De generelle faktorer, der fremmer udviklingen</b>	<b>34</b>
Vedligeholderen kan være forskellig	34
En ledende person i vedligeholderen	35
Bevidst strategi og fokuseret markedsføring	35
Netværksdannelse og samarbejde mellem	
Forskellige sektorer	35
Følgeaktiviteter og permanente attraktioner	36
Reel støtte fra det offetlige	36
<b>6. Barriererne for turistudviklingen i casene</b>	<b>37</b>

<b>7. De generelle barrierer</b>	
<b>for udnyttelsen af en attraktor</b>	<b>40</b>
Manglende vedligeholdelse	40
Markedssegmentet er ikke indstillet på turisme	40
Manglende faciliteter	41
Scenen er ikke bærbar	41
Konservatisme og manglende samarbejde	42
Kulturkløft mellem turistsektoren og andre sektorer	42
<b>8. Innovationsaktiviteten i turistvirksomhederne</b>	<b>42</b>
Hvad er innovation i turisme	44
Entrepreneurskab	45
Entrepreneurskab i turisme	45
Entrepreneurer i nabosektoren	46
Innovationsorganisering	46
Innovation i hoteller	47
Innovationsproblemer i turisme	48
Netværk	49
Innovationssystemer ikke afgørende for turistudviklingen	49
Hver turistvirksomhed trækker på mange netværk	50
Redskaber i innovationsarbejdet	52
Der mangler redskaber til, og uddannelse i, innovation	52
<b>9. Scenen og vedligeholderens betydning for turistvirksomhedernes innovationsproces</b>	<b>53</b>
Praktiske konsekvenser	54
De brede erhvervsmæssige konsekvenser	54
Skabelse af scenen	55
Skabelse af vedligeholdere	56
Konsekvenser for turistvirksomhederne	59
<b>10. Konklusion: Nøglen til innovation i turisme</b>	<b>61</b>



## Forord

Denne rapporten er anden del af projektet 'Strategisk innovation i turisme', der er et projekt i Center for servicestudier på Roskilde Universitetscenter. Projektet er et led i aktiviteterne under Dansk Center for Turismeforskning, som blev oprettet gennem en bevilling fra Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd i 1999. Resultatet af første del af projektet blev publiceret i rapporten: "Innovationstendenser i dansk turisme" der udkom i juni 2001 (Jensen, Mattsson og Sundbo 2001).

Analyserne i denne rapporten bygger på 8 casestudier. 3 af casene er fra Danmark og 5 er fra udlandet. I forbindelse med casene er der gennemført mere end 60 personlige interviews med udvalgte aktører såvel indenfor som udenfor turistsektoren.

Interviewene blev optaget på bånd, og af hvert interview er der udarbejdet et referat. Disse referater er bl.a. af pladsmæssige årsager ikke gengivet i denne rapport, men interviewene vil i stedet blive beskrevet på et mere generelt plan.

Vi takker alle, der gennem interviewene har medvirket til at belyse den innovative adfærd i turismesektoren og dermed ydet et bidrag til en større forståelse af udviklingen inden for turisme.

## **1. Rapportens sigte**

Denne rapport bygger på case-undersøgelser af otte case fra Danmark og udlandet, som beskrives i afsnit 3. Undersøgelsens metode og dataindsamling beskrives nærmere i appendikset. Tre case er fra Danmark og fem fra udlandet (2 fra Storbritannien, 1 fra Norge, 1 fra Frankrig og 1 fra Thailand).

Projektet fokuserer generelt på innovation, som er specifik udvikling af et nyt produkt, en ny produktionsproces, organisation eller markedsadfærd i en enkelt virksomhed. Denne rapport analyserer imidlertid større udviklingssystemer i lokalområder, som udvikler turismen generelt i området. Spørgsmålet om hvorvidt de enkelte turistvirksomheder innoverer vil dog også blive diskuteret i rapporten.

Denne rapport præsenterer nogle cases fra hele verden, hvor der er sket en systematisk udnyttelse af en bestemt lokal faktor til at udvikle turisterhvervet og skabe vækst. Casene indbefatter også danske cases. Når der også er valgt cases fra udlandet, skyldes det at danske turistvirksomheder og politiske instanser må formodes at kunne lære af specielle udenlandske cases, også selvom visse forhold kan være forskellige.

Rapporten handler om succes i turistudvikling. Med dette menes at turistvirksomheder og andre aktører i et lokalområde i interviews siger at der har været succes forstået som fremgang i omsætning og indtægter gennem turisme knyttet til et bestemt fænomen, som i denne analyse skal kaldes en attraktor. En attraktor er et fænomen, der skaber opmærksomhed. Det kan være en begivenhed, en kulturinstitution en enkel virksomhed eller en samling af virksomheder. En attraktors opmærksomhed opnås fordi en attraktor har indbygget en "historie". "Historien" er med andre ord den fortælling som beskriver fænomen og baggrunden for vores opfattelse af det pågældende fænomen.

Det har ikke været noget kriterie i undersøgelsen at det skal kunne bevises kvantitativt, med tal, at der har været turistfremgang. I de fleste cases kan det bevises, men i nogle case har der ikke været talmateriale tilgængeligt. Hvor det kan vises med tal, er det selvfølgelig yderligere en styrkelse af resultaterne.

I de øvrige tilfælde er fremgangen baseret på de kvalitative interviews med aktørerne og andet dokumenteret materiale.

Turistindustrien er præget af mange små virksomheder (Erhvervsministeriet 2000), hvilket er en medvirkende faktor til at industrien har en relativ lav grad af innovation sammenlignet med andre servicebrancher. Dette viste den første rapport fra dette projekt (Jensen, Mattsson og Sundbo 2001). Turistvirksomhederne er også – i forhold til andre servicebrancher – præget af en relativ lav grad af anvendelse af professionelle ledelsesinstrumenter, herunder samarbejds mønstre og en systematisk organisering af innovationsaktiviteterne. Der er forskel på innovationsgraden indenfor forskellige brancher i turistindustrien. De mest innovative er charterselskaber og rejsebureauer, forlystelsesparker, de mindst innovative er hoteller og konferencesteder samt restauranter (Jensen, Mattsson og Sundbo 2001 s. 45-9).

Med turistvirksomheder forstår vi de kommerciel virksomhed, hvis hovedaktivitet er at sikre, at en rejsendes behov kan opfyldes. Hovedaktiviteterne skal have et sådant omfang, at virksomheden ikke vil kunne overleve uden disse hovedaktiviteter (Smith 1988 p.184)

En rejsende er en person, der besøger et sted uden for han eller hendes sædvanlige omgivelser. Besøget kan have forskellige formål, og opholdet kan have forskellig længde. I vores cases har vi derfor ikke fokuseret på de hvilket formålet de rejsende har med at besøge stedet og hvor lang tid opholdet på stedet har varet.

Turistvirksomhederne var også i begrænset omfang orienteret mod at deltage i samarbejde om udvikling indenfor lokalområdet. En manglende deltagelse i samarbejde kan betyde at lokalområdets turisme ikke udvikles. Attraktioner, rejsebureauer og passagerfart har størst grad af deltagelse i samarbejde, mens restauranter og vandrerhjem har den mindste grad (Jensen, Mattsson og Sundbo 2001 s. 51-6).

Resultatet er at innovationsaktiviteten generelt er relativt lav i turisme, både i den enkelte virksomhed og i de lokale innovationssystemer (dvs. det samarbejde om innovation, som der kunne være i et lokalområde). Der er også mangel på fokus i lokalområdernes innovationssystemer.



Turistvirksomhederne og de offentlige organisationer, der er rettet mod turisme, fokuserer ikke på et specielt potentiale, som området måtte have for at udvikle turismen. I stedet anvender de ofte markedsføring af generelle attraktions-faktorer, der findes i mange områder, f.eks. landskabelige, klimamæssige og kulturelle faktorer.

Imidlertid er det ikke i alle områder, at dette er situationen. Der findes områder, hvor der sker en udvikling på grundlag af et særligt potentiale, som er knyttet direkte til området. I projektet "Strategisk innovation i turisme" har vi undersøgt sådanne områder, hvor der sker en udnyttelse af en såkaldte attraktor til en kollektiv udvikling af turisme.

I analysen af den første del af dette projekt (Jensen, Mattsson og Sundbo 2001) konkluderede vi at der formentlig kan skabes udvikling i dansk turisme ved at fokusere på attraktorer, hvis der satses selektivt på disse. Dette udsagn skal vi nærmere underbygge her ved at beskrive hvorledes det succesfuldt gøres nogle steder. Vi konkluderede også første del af projektet med et åbent spørgsmål om det er nogen ulempe for turistudviklingen at de fleste traditionelle turistvirksomheder er så lidt innovative. Det er disse spørgsmål som analysen i denne anden rapport går videre med.

Attraktorer er nogle faktorer, der skaber opmærksomhed. Det er faktorer, som ikke behøver at have noget med turisme at gøre, f.eks. beliggenheden af en stor virksomhed, som mange forretningsfolk besøger, eller en stor sportsbegivenhed, som giver anledning til stor opmærksomhed f.eks. i internationale medier. Det kan også være faktorer, som kunne falde ind under traditionel turisme, men som alligevel er i kanten af denne, eller som har en ganske særlig status i det pågældende lokalsamfund. Det kunne f.eks. være en kultur- eller underholdningsbegivenhed af begrænset varighed eller et naturfænomen f.eks. en total solformørkelse.

Denne rapport beskriver og analyserer en række tilfælde, hvor vi har fundet en attraktor. Ideen er at andre områder, enkeltvirksomheder indenfor turisme og offentlige myndigheder

kan lære af disse cases. Analysen i rapporten fokuserer på organiseringen af udnyttelsen af attraktorer. Det er altså udviklingsorganisationen, der er i fokus, og ikke selve attraktoren

## **2. Modellen for udnyttelse af attraktorer: Vedligeholderen som vigtigste funktion**

Attraktorer er som nævnt begivenheder, institutioner eller andet, som giver anledning til opmærksomhed omkring fænomenet. Ideen i oplægget til dette projekt var at den opmærksomhed, som attraktoren genererer (til området), kan udnyttes af turistvirksomhederne til at skabe mere turisme. Antagelsen var at det kræver at turistvirksomhederne er innovative og at de udvikler innovationer i et netværk.

Med denne antagelse startede vi case-undersøgelserne. Resultatet af case-undersøgelserne er blevet et lidt andet end den forestilling, vi startede med. Innovation i de enkelte turistvirksomheder viser sig ikke at være helt så nødvendig som vi antog. Det vil sige at det heller ikke er nogen afgørende barriere for turistudviklingen i et område hvis de enkelte turistvirksomheder ikke er innovative. Dette resultat er således et bidrag til at besvare det spørgsmål, vi stillede i konklusionen til projektets første rapport, om det er en hæmsko, at turistvirksomhederne er så lidt innovative. Det er ikke nogen absolut forhindring for turistudvikling. Derfor kan det godt være en fordel for udviklingen, hvis turistvirksomhederne er innovative.

Derimod har vi fundet en anden vigtig rolle, som er mest afgørende for udviklingen, nemlig hvad vi kalder en skabelse af en scene og en vedligeholder, som opretholder denne scene.

Når vi siger udvikling, mener vi noget lidt andet end innovation. Udvikling er en samlet udvikling af de faktorer, der skal til for at udnytte en attraktor. Der er tale om skabelsen af et sammenhængende koncept, som både indeholder en scene for denne udnyttelse, markedsføring af scenen? og en organisation blandt turistvirksomheder omkring scenen?. Dette koncept er således tænkt bredt og indeholder måske konkrete innovationer i enkeltvirksomheder og måske ikke. Det afgørende er skabelsen og vedligeholdelse af en scene. Der er således tale om en strategisk

innovation. Dvs. det er udvikling af et nyt bredt koncept, som er tænkt ind i forhold til specifikke kundegrupper. Derfor er ordet udvikling bedre end innovation, da det sidste forbindes med mere snævre produkter, processer, organisationsforandringer eller markedsadfærd i enkeltvirksomheder.

Udviklingen, der bygger på en attraktor, sker i et lokalt område. Derfor kalder vi det et lokalt turist-udviklings system. Hele det fænomen, vi beskæftiger os med – udnyttelsen af attraktorer til udvikling og vækst i turisme, kan udtrykkes i følgende model. Modellen er udviklet på grundlag af vores casestudier og udtrykker hovedindholdet i resultaterne af disse studier. I det følgende vil indholdet i modellen blive fremstillet mere detaljeret og konkret. Modellen kan udformes som vist på figur 1.

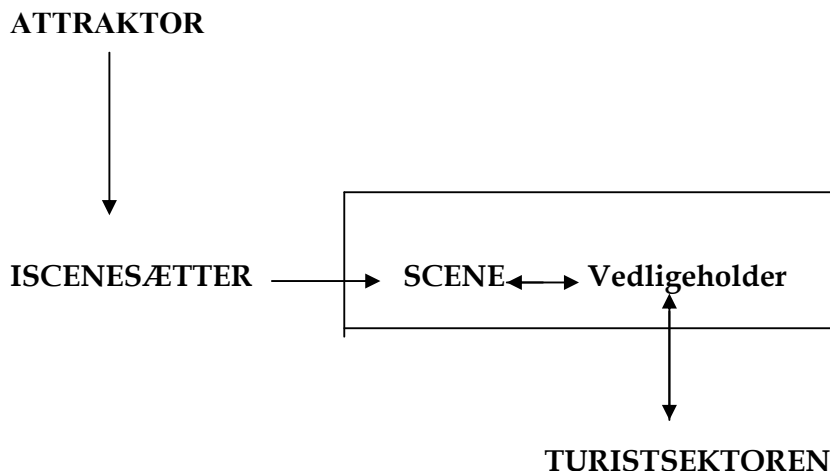


Fig 1. Model for udvikling og vækst i turisme gennem udnyttelse af attraktorer.

Modellen skal forstås således at den beskriver en succesfuld skabelse af en strategisk innovation i form af et koncept, der udnytter en eksisterende attraktor

Der findes en attraktor i et område. Denne attraktor kan være nyetableret eller har eksisteret i en periode. Attraktoren kan være

etableret for en kortere periode eller etableret som noget permanent. Det afgørende er imidlertid, at attraktoren skaber opmærksomhed. Nogen finder på at udnytte denne opmærksomhed og udnytter den til at skabe en scene for turisme. På denne måde kobles attraktoren til turisme.

Det er ofte en iderig person som vi kalder iscenesætteren. Denne iscenesætter skaber scenen eller i hvert fald strukturen til en scenen. Iscenesætteren har egenskaber, som svarer til den klassiske entrepreneur- eller iværksætterttype (jfr. Sexton og Kasarda 1992). Han eller hun tager initiativ og bygger på nye ideer, men grundlægger blot ikke en ny virksomhed som den klassiske entrepreneur. Det er også et mere begrænset entrepreneur- eller iværksætterskab fordi vedkommende blot formulerer scenen og kæmper for at få det accepteret, men ikke nødvendigvis deltager i den efterfølgende udnyttelse og udvikling af scenen.

Iscenesætteren skaber med andre ord en virtuel imaginær verden, som er i stand til at tiltrækker rejsende. Det er imidlertid ikke nok. Scenen må konceptualiseres. Det vil sige organiseres, så den består af såvel håndgribelige attraktionselementer og faciliteter. Endvidere må scenen eller konceptet vedligeholdes. Altså må der i vores system etableres en vedligeholder, der konceptualiserer og udvikler den virtuelle scene, som iscenesætteren har tilvejebragt.

Oftest falder idemageren således hurtigt fra idet han eller hun ikke kan fastholde ideen og udvikle den organisatorisk således at mange virksomheder kan komme med. Fastholdelse og udvikling af ideen kræver derfor at en vedligeholder tager over. Vedligeholderen er en organisation eller en person (i visse tilfælde idemageren selv), som overtager ideen, udvikler scenen og får forskellige virksomheder, institutioner og andre aktører engageret i den således at scenen kan være grobunden for en turistudvikling. Vedligeholderen står for det seje træk.

Der er mange iscenesættere, men få, der over et længere tidsrum kan fastholde det seje træk i udviklingen. Derfor bliver vedligeholderen den sjældneste og afgørende funktion i dette turist-udviklings system, der bygger på en attraktor.

Turistvirksomhederne i området kan være aktive og involveret i netværk med hinanden eller med vedligeholderen. Resultaterne viser imidlertid, at dette ikke er nogen nødvendighed. Selv der hvor turistvirksomhederne er helt passive – ikke innoverer eller danner netværk – får de en omsætningsforøgelse, hvis en vedligeholder udvikler den scene, der er knyttet til attraktoren. Det ”drypper på ” under alle omstændigheder på turistvirksomhederne.

Den turistmæssige udnyttelse af attraktoren behøver ikke at involveret mange turistvirksomheder. Det kan f.eks. ske i en virksomhed, som også kan være vedligeholderen, og for så vidt også iscenesætter

Dette betyder at det ikke er afgørende for turistudviklingen at alle turistvirksomheder er med i turist-udviklings systemet eller at alle turistvirksomheder får gavn af scenen knyttet til attraktoren. Derved kommer man udenom den nødvendige sammenkædning af samtlige turistfunktioner og -virksomheder, der ligger i forestillingen om destinationen (jfr. afsnittet om netværk). En attraktor er en enkeltstående faktor og kræver ikke nødvendigvis sammenkædning med andre attraktions-faktorer i lokalområdet, i hvert fald ikke med alle. Dette betyder også at det ikke er afgørende i denne model nøje at definere lokalområdets grænser. Det vigtigste er kernen: Attraktoren, scenen og vedligeholderen.

### **3. Beskrivelse af casene.**

I det følgende vil casene blive beskrevet. Først gennemgås 5 positive case.

#### **Hay-on-Wye**

##### *Beskrivelse af casen*

I en lille walisisk landsby med 1.400 indbyggere, Hay-on-Wye, findes 37 antikvarboghandlere, heriblandt nogle af de største i verden. Nogle af dem er meget specialiserede, f.eks. findes der et antikvariat, som udelukkende handler med bøger om bier. Landsbyen er kendt over hele verden og der har været skrevet om den i nogle af verdens største magasin-blade. Byen besøges hvert år af omkring 400.000 gæster fra hele verden; antallet af

overnatninger er opgjort til 110-125.000. Boghandlerne samarbejder meget indbyrdes. Mange af dem er brudt ud fra eksisterende antikvarier. Der er således skabt et samarbejdende socialt miljø.

En del andre erhvervsvirksomheder og kulturelle aktiviteter er knyttet til dette miljø. Der er som følge af de mange besøgende åbnet en del nye turistvirksomheder, f.eks. restauranter og butikker. Der opstår innovative virksomheder som f.eks. cafeen, der informerer de besøgende om de forskellige boghandlers specialiteter. Der er også opstået lokale markeder med kunsthåndværksprodukter, landbrugsprodukter mv. Lokale foreninger arbejder med at opføre skuespil osv. Der er opstået en årlig litteraturfestival, hvor der kommer 40.000 besøgende.

De fleste besøgende opfatter det ikke som et turistbesøg, men som indkøb af bøger. Mange kommer kun een dag, men en del vender tilbage flere gange om året. Dog forsøger de lokale butikker, restauranter, markeder o.l. at få de besøgende til at blive længere, og med ret stort held. Der er således opstået 60 sengepladser indenfor Bed & Breakfast samt i to lokale hoteller. Dette, måske ikke imponerende tal, skal ses på baggrund af at det er en lille landsby.

#### *Attraktoren*

Attraktoren er antikvarierne. Folk kommer ikke kun for at se antikvarierne. Det gør efterhånden en del, men i starten kom folk simpelthen for at købe bøger. Godt nok ligger Hay-on-Wye langt væk fra større byer, men udvalget af antikvarier er et af de største i verden.

Allerede i 1970'erne var det første antikvariat, ejet af iscenesætteren, nævnt i Guinness' rekordbog som det, der havde flest brugte bøger i hele verden.

#### *Iscenesætteren*

Der er i Hay-on-Wye skabt en særlig scene. Byen fremstår markant som en specialiseret bog-by. Desuden her den efterhånden fået inddraget markeder, en række kulturområder, ikke mindst litteraturfestivalen, og andre butikker i scenen. Den har derfor fået

en bredere profil. Hertil bidrager også overnatnings- og bospisningsstederne. Stadig er det dog antikvariatene, der er kernen i scene-profilen.

Scenen er skabt af een person, som er en entrepreneur-type. Han er opvokset i nærheden af Hay-on-Wye, men havde været væk for at uddanne sig i nogle år. Han startede i 1962 med at sælge brugte bøger. Starten var en tilfældighed. Han havde købt en butik i byen for at sælge brugte ting og faldt så over en større bogsamling. Det gav ham ideen til at lave et antikvariat. Han blev så bidt af tanken om bog-byer (book towns). Det blev en slags ideologi. Han rejste rundt i verden og propaganderede for bog-byer. Han havde en evne til at komme i medierne for sine mærkelige, men markante ideer. Der er idag flere småbyer i Europa, som er blevet bog-byer; dvs. de har mange antikvariater. Der er knyttet litteraturfestivaler og andre kulturbegivenheder til bog-byerne.

Isenesætterten evnede at skabe nogle kraftfulde netværk i byen. Dels fordi han var fra byen, dels fordi han er den personlighed, han er. Disse netværk er af forskellig art. Nogle er netværk af kunstnere, andre af landbrugere, biavlere og andre, der leverer til markederne. Nogle er foreninger, der opfører teaterstykker. Også boghandlerne har nogle tætte netværk. Selvom der selvfølgelig er en forretningskonkurrence, er der i meget højere grad kollegialitet. Det andet antikvariat, der blev oprettet i byen efter isenesætterten, blev grundlagt af en ansat i isenesætterten boghandel - efter tilskyndelse fra isenesætterten. Mange af de andre antikvariater er også oprettet af folk, der har været ansat i andre antikvariater. Disse netværk er en væsentlig del af forklaringen på at scenen er blevet etableret.

#### *Vedligeholderen*

Scenen er vedligeholdt først og fremmest af isenesætterten. Han har holdt liv i ideologien om bog-byer, i de mærkelige historier og har været med til at starte megen forretningsaktivitet i Hay-on-Wye. Samtidig har han været enormt dygtig til marketing, hvor han gang på gang har evnet at få Hay-on-Wye i verdenspressen, TV osv.

Medvirkende til vedligeholdelsen har dog også været at de mange sociale netværk har fungeret så godt. Der har naturligvis også i Hay-on-Wye været konflikter og modsætninger. Netværkene har endvidere været svagest indenfor den traditionelle turistindustri - overnatnings- og bospisningssteder. Alligevel er netværkene i Hay-on-Wye mere omfattende og stærkere end man ser de fleste steder. Kommunen er meget lille (omfatter stortset kun Hay-on-Wye), men kommunen er gået aktivt ind i vedligeholdelsen af scenen. Således er borgmesteren også antikvarboghandler.

Vedligeholdelsen er derfor også i en vis forstand hele lokalsamfundet. Hvorfor lykkes netværksdannelse og etablering af vedligeholdelsefunktionen som et næsten kollektivt lokalsamfundsansvar i Hay-on-Wye? Det er svært at give noget helt fyldestgørende svar på, men det har haft stor indflydelse hvilken type personer antikvarboghandlerne er. Det er ofte folk med rødder i land-miljøer som Hay-on-Wye, eller ligefrem fra selve byen, men som har været væk i en periode, typisk i by- eller storby-miljøer. De har fået en række input og kontakter udenfor Hay-on-Wye, men kender også byen (eller dens type).

#### *Turistvirksomhedernes udnyttelse*

Der er mange turistvirksomheder i forhold til byens størrelse. Disse profiterer af de mange besøgende. Det er især restauranter, butikker, markedsbaserede boder o.l., som får fornøjelse af de mange besøgende, fordi så mange kun kommer en eller en halv dag. De får stor omsætning selvom de ikke har nogen særligt aktive netværk, heller ikke med iscenesætteren. En del af dem går nedenom og hjem, efter nogens mening fordi ejerne ikke er professionelle nok. Det er for let at oprette en restaurant eller butik og få den første omsætning, men det kan være svært at holde den kørende økonomisk.

Overnatningsstederne med total 60 sengepladser får også gavn af de mange besøgende. Især Bed & Breakfast stederne. Dog er det begrænset, hvad der har udviklet sig af overnatningssteder. Hay-on-Wye ligger kønt og er en hyggelig gammel landsby, men den er ikke ekstremt interessant som hverken arkitektonisk eller historisk sted. Det kan være vanskeligt at lokke de besøgende til at overnatte.



De to mindre hoteller, der er, har også svært ved at få det til at løbe rundt. Lønninger, afgifter og skatter gør det vanskeligt. At udvide kræver investeringskapital, som ejerne ikke har. Desuden vil at for megen hotel-stordrift nemt spolere "lilleby-stemningen" og dermed mindske mulighederne for at få de besøgende til at blive som overnattende turister, der bliver for andet end antikvariatsbesøg.

## **København som kulturby 96**

### *Beskrivelse af casen*

København var i 1996 europæisk kulturby. Dette skyldtes et større forarbejde, hvor mange instanser arbejdede for at få EU til at udnævne København til kulturby. At København blev europæisk kulturby betød at der kom fokus på byen. Der blev således arrangeret en række kulturaktiviteter for et samlet beløb på over 1 milliard kr. Pengene blev tilført fra bl.a. Staten, kommuner i hovedstadsområdet samt fra sponsorer. Formålet med kulturby 96 var at placere dansk kunst og kulturliv i internationale sammenhænge og fremhæve hovedstadsområdets geografiske, fysiske og historiske særpræg og dermed markere København som et regionalt centrum i Europa. Dette skulle sikres gennem et bredt engagement i kunst og kultur og ikke gennem enkelte megabegivenheder. Aktiviteterne blev planlagt og organiseret af et kulturbysekretariat. Sekretariatets leder var en entrepreneur-person, som havde nogle bestemte ideer om hvori aktiviteterne skulle bestå. Perspektivet var at lade den brede kultur, dvs. alternative og lokale kulturbegivenheder, komme meget frem foruden de højkulturelle begivenheder som opera med verdensstjerner osv. Sekretariatet organiserede forskellige følgegrupper, bl.a. af turistvirksomheder.

København er en af de europæiske kulturbyer, der har haft størst succes med at tiltrække besøgende. Der blev afholdt en lang række kulturbegivenheder og København fik et ry som en by, hvor "der altid sker noget". Kulturåret bliver vurderet som særdeles succesfuldt af de interviewede. Kulturby 96 var med til at sætte København i fokus.

I forbindelse med kulturåret blev den eksisterende organisation Wonderful Copenhagen omstruktureret. Organisationen var oprettet og finansieret af staten og kommuner og amter i hovedstadsområdet med det formål at markedsføre København som turistmål. Organisationen blev dog omstruktureret og fik en ny leder og en bredere strategi, som også var orienteret mod at udvikle turismen. Wonderful Copenhagen fik stor betydning for promoveringen af kulturbyåret og udviklingen og markedsføringen af den københavnske turisme i årene derefter (se f.eks. Strunge 2001).

### *Attraktoren*

Begivenhederne i kulturbyåret er attraktoren, som skaber opmærksomhed langt ud over landets grænser. Mange mennesker kom for at overvære og for manges vedkommende for direkte at deltage disse begivenheder.

Definitivt er det et åbent spørgsmål og kulturbyåret må karakteriseres som en delvis turistbegivenhed og delvis en kulturbegivenhed. Interessen her er om kulturbyåret har trukket folk til som turister i årene efter 1996. På den måde opfylder det kriteriet for at være en trækker. Faktisk holdt den øgede turisttilstrømning til København sig i årene efter 1996.

Der er ingen tvivl om at selve året for begivenhedens afholdelse betød en stigning af rejsende til København, men tilliden til Kulturby 96 som en begivenhed, der på længere sigt kunne få betydning for turismen til hovedstaden var ikke særlig stor. Det stod klart fra starten af projektet, at turistbranchen var skeptisk. Turistsektoren troede ikke ganske enkelt ikke på det. Optakten var da heller ikke lovende. Ud fra interviewene synes projektets leder at være "fikseret" på kultur og forstod ikke turismens problemstilling. Samarbejdet var således anstrengt i starten, og møderne med sekretariatchefen – de såkaldte idéudviklingsmøderne – udviklede sig nærmest katastrofalt. For det første var der indbygget en forståelseskluft mellem turisme og kultur, der tilsyneladende blev endnu dybere gennem projektlederens holdning. Man følte, at der kun var ham, der havde overblikket eller viste, hvor han ville hen. For det andet var der uenighed om selve projektets indhold. Turismen ønskede fyrtårne medens projektlederen lagde større vægt på mange

mindre og "græsrodsprægede" begivenhed. Endelig var de fleste turistvirksomheder ikke indstillet på et indbyrdes samarbejde.

#### *Isenesætter*

Kulturby 96 med de mange mere utraditionelle kulturarrangementer skabte imidlertid et billede af København som en "menneskelig storby, hvor der hele tiden sker noget". Det var i høj grad de mange - store og små - kulturbegivenheder, der bidrog til dette. Isenesættelsen af denne scene skyldtes i vidt omfang sekretariatschefen for Kulturby 1996, som havde visionen om at skabe en scene. Ikke en vision om at skabe en turist-scene, men at skabe en scene for den brede kultur. Da han er en entreprenør-type, fastholdt han sin vision trods modstand i forskellige kredse. Imidlertid optræder han og kulturbysekretariatet kun som en isenesætter. Da kulturbyåret var ovre, blev sekretariatet opløst.

#### *Vedligeholderen*

Organisationen Wonderful Copenhagen har vist sig at være en vedligeholder. I WOCO's årsberetning for 1996 heder det således: WOCO - Wonderful Copenhagen er storkøbenhavns turismeorganisation. Det er Wonderful Copenhagens formål at styrke indtjening og beskæftigelse i regionen ved at medvirke til at gøre Storkøbenhavn til en konkurrencedygtig, attraktiv og markant destination for både erhverv og ferieturisme.

Det lykkedes tilsyneladende WOCO at følge den planlagte strategi. WOCO blev krumtappen og den nyskabelse, der på en måde førte kulturbyen turistmæssigt videre.

Organisationen har fastholdt markedsføring og udvikling af København på en dygtig måde. Udgangspunktet har været København som kulturby, med en række aktiviteter, men efterhånden er der kommet andre elementer ind. Wonderful Copenhagen har bl.a. gennem en målrettet indsats bidraget til at antallet af kongresser i København er øget (jfr. Strunge 2001). Organisationens har også formålet at udvikle et netværk med københavnske turistvirksomheder og derved skabt et bedre samarbejde mellem de københavnske turistvirksomheder. Dette er gjort ved at Wonderful Copenhagen er en stor, slagkraftig og professionel organisation med en klar strategi. Wonderful

Copenhagen har ikke alene taget udgangspunkt i København som en kulturby hvor der hele tiden sker noget", men har fastholdt og udviklet denne scene til også at betyde en "menneskelig storby". Når dette har været muligt, skyldes det at Wonderful Copenhagen er en professionel og stor organisation, der har haft en leder, som ikke alene har forstået at bygge på den opmærksomhed attraktoren medførte og det billede eller scene iscenesætteren, skabte men tilsyneladende også har formået at fastholdt udviklingsperspektivet i hele denne periode. Turistsektoren er ikke længere en frakmenteret sektor, hvor hver enkelt virksomhed mere eller mindre modarbejdede hinanden i bestræbelserne på at kabre kunder, men en sektor der har fået øjnene op for at de er en del af en helhed eller scene, med fælles interesser. Der har også været en ret kraftig investering i organisationen. Organisationen har også haft en lærings-tilgang. "Wonderful Copenhagen øvede sig på Kulturby 1996" som en interviewperson udtrykker det.

#### *Turistvirksomhedernes udnyttelse*

De københavnske turistvirksomheder var meget skeptiske overfor Kulturby 1996 og især overfor den strategi, sekretariatchefen arbejdede ud fra. De ville hellere have nogle store, markante enkeltstående begivenheder, som de mente, der ville være større interesse for. Der var også relativt lidt samarbejde og netværksdannelse mellem turistvirksomhederne. Kun få turistvirksomheder gik aktivt med i kulturbyårets organisering. Der var også klart en kløft mellem "kulturfolkene" og "turistfolkene", både hvad angår strategi og virksomhedskultur, (hvilket var en barriere mod en turistmæssig udnyttelse af kulturbegivenhederne). Der var derfor ingen markante forsøg fra turistvirksomhederne på at udnytte attraktoren. Der var dog enkelte virksomheder, fortrinsvis nogle store kæde-hoteller og transportvirksomheder, der som sponsorer gik aktiv ind i arbejdet. I løbet af kulturåret var der flere turistvirksomheder, som begyndte at indse, at der kunne være udviklingsmuligheder i kulturbyåret. (Flere turistvirksomheder kom derfor med samarbejdet i løbet af 1996), men kun et mindre antal turistvirksomheder gjorde en aktiv indsats for at udnytte kulturbyåret. I årene efter 1996 er der dannet netværk med henblik

på fælles markedsføring, ikke mindst på grund af Wonderful  
Copenhagens indsats.

## **James Bond Island**

### *Beskrivelse af casen*

“James Bond Island” – der officielt hedder Khao Ping Kan - er en lille klippe ø beliggende ud for bugten Phang-Nga i det vestlige Thailand. Nær ved øen ligger en lille landsby Koh Payee, der er bygget på pæle. I dag lever en stor del af beboerne i denne landsby af de 2000 turisterne, der på de fleste af årets dage besøger øen. Området omkring bugten, der har status som national park, har i mange år været besøgt af lokale turister. Der er næsten kun tale om ferieturisme med højsæson fra november til april

Da turismen for alvor tog fart i Phuket- og Krabi områderne var der to naturlige udflugtsmål: Phagn.Nga området og Phi Phi øen. Alle havde brug for at se andet end strande og man kunne enten besøge Phagn.Nga området eller tage til Phi Phi øen. Fra slutningen af 70'erne steg interessen for ture til Phagn Nga imidlertid dramatisk og forhold til efterspørgslen efter ture til Phi Phi øen. I begyndelsen af 90'erne faldt interessen imidlertid en del.

### *Attraktoren*

En meget væsentlig årsag til den stigende interesse, kan tilskrives James Bond filmen. “Manden med den gyldne pistol” som havde premiere i 1974. Nogle af scenerne i filmen er optaget på Khao Ping Kan øen, og de interviewede aktører peger alle på, at det var på grund af James Bond filmen at et besøg på den lille og i sig selv attraktionsmæssig ubetydelige ø Khao Ping Gan blev et must i forbindelse med udflugten til Phagn-Nga. Ønsket om at besøge “James Bond Island” blev meget hurtigt så stor, at turoperatørerne begyndte at gøre opmærksom på, at turen til Phang Nga området også omfattede et besøg på “James Bond island”.

Selve James Bond filmen må i denne forbindelse betegnes en attraktor. Filmen skabte stor opmærksomhed og de få scener fra den lille ø i Phang-Nga bugten betød, at mange af de rejsende til ferieområderne Phuket og Krabi ville se den ø, som disse scenerne var optaget på.

### *Icenesætter*

Man kan diskutere, om de besøgende til Phuket- og Krabbi områderne udnyttede den opmærksomhed James Bondfilmen havde skabt, kan kaldes icenesættere eller det i virkeligheden var de turoperatører, der gennemførte turene til James Bond og dermed skabte de fysiske rammer for besøget på øen, der må betegnes som icenesætter. Det centrale er imidlertid at filmen havde skabt en sådan opmærksomhed omkring en lille ubetydelig ø at muligheden for en scene for besøgende kunne skabes. Betingelserne for at scenen kunne fremstå som et mål for de rejsende og på denne måde kunne konceptualiseres var imidlertid tilstedeværelsen af nogle vedligeholdere.

### *Vedligeholderen*

De første turoperatører synes ifølge de interviewede ikke at have været særlig interesseret i at indbygge James Bond øen som en fast del af arrangementet til Phagn-Nga bugten, og der var udsigt til, at interessen for at besøge den lille ø hurtigt ville fortage sig. Flere af turoperatørerne synes således ikke at have været særlig stabile. Mange af dem blev blot på markedet i et par år fordi de ikke kunne få det til at løbe rundt. I Krabi-området blev det efterhånden kun én turoperatør tilbage og i Phuket-området steg interessen for at besøge Phagn-Nga bugten ikke i takt med den voksende tilstrømning af turister. For 6 år siden var der imidlertid en af turoperatørerne, der ændrede konceptet for turerne til Phagn-Nga bugten.

Turoperatøren kalder ikke længere turen til bugten for Phagn-Nga tour men James Bond Island tour og fokusere på selve besøget på James Bond Island og den nærliggende landsbyen Koh Payee. Dette medførte at arrangementet kunne gennemføres på en halv dag, hvilket var mere i overensstemmelse med de besøgendes ønsker. Samtidig opbyggede turoperatøren eller måske rettere hans virksomhed et agentnet, der bygger på gensidig tillid. Men det er ikke blot relationer til agentnettet, der afspejler turoperatørens og hans virksomheds forretningsmæssige principper og understøtter succesen. Operatøren udvikle en særlig forretningsmæssig kultur gennem samarbejds-mæssige relationer. Han forsøger ikke at opnå kontrol med produktionsapparatet

gennem ejerskab af de enkelte leverandører. I stedet forsøger han gennem samtaler at styrke motivationen hos samarbejdspartnerne. Han peger således på, at han f.eks. ikke ønsker at købe bådene, der sejler de besøgende til James Bond øen, men i stedet ser en fordel i at lade forretning blive hos ejerne. Det forhindre dog ikke turarrangøren i at forsøge at påvirke sine samarbejdspartnere. Denne ene turoperator og hans virksomhed må betegnes som en vedligeholder, der ikke alene fra starten så konturerne af en scene og formåede at udnytte den opmærksomhed en attraktor havde skabt, men han var også i stand til at vedligeholde og udvikle denne scenen. Sammen med andre turoperatorer udviklede han scenen og skabte et koncept for rejsende, der ønskede at besøge øen, hvor nogle af optagelserne til en James Bond film var foregået. Da interessen for det oprindelige koncept var faldende reorganiserede han scenen og skabte et nyt og mere tidssvarende koncept som flere af de øvrige turoperatorer har overtaget.

#### *Turistvirksomhedernes udnyttelse*

De enkelte turistvirksomheder i Phuket og Krabi områderne var ikke opmærksomme på de muligheder optagelserne på den lille ø Khao Ping Kan kunne få for en turistmæssig udvikling. For dem var øen ikke engang et besøg værd i forbindelse med turene til Phang-Nga bugten. Først da nogle besøgende ønskede at se øen, blev den en del af turene, og da interessen for Phang-Nga turene dalede viste en af turoperatorerne en vedligeholders evne til at udvikle en scene og gennem etablering af et stærkt netværk muligheden for at reorganisere scenen og skabe et tidssvarende koncept. Samarbejdspartnerne følger vedligeholderen og bliver en del af det nye koncept der helt eller delvis også følges af de øvrige turoperatorer. Resultatet bliver, at den effekt attraktoren havde de første år efter James Bond filmen havde premiere, hvor der blev skabt en scene omkring James Bond filmen og Khao Ping Kan øen, kan fastholdes gennem udviklingen af scenen og et tilhørende koncept.

### **Sportsnetværk Danmark**

### *Beskrivelse af casen*

For 9 år siden dannede Vejle amt Vejle amts Turistfond, som 4 år senere blev sluttet sammen med en tilsvarende organisation i Sønderjyllands amt. Den samlede organisation fik en bevilling fra amterne, der senere er blevet suppleret med statsmidler, og der blev oprettet et sekretariat. Sekretariatet fik fra starten en leder, der lagde en udviklingsstrategi om at samle turistvirksomhederne i nogle tætte, forretningsorienterede netværk. Heraf opstod Sportsnetværk Danmark, som markedsfører og udvikler idrætsophold i området (der dækker trekantsområdet Kolding-Vejle-Fredericia). Dette rækker fra arrangement af verdensmesterskaber i forskellige idrætsgrene over sportsklubbers træningsophold til firma-konferencer, hvor firmaet gerne vil have nogle fysiske aktiviteter lagt ind for at ryste deltagerne sammen. Deltagerne i netværket betaler et kontingent til netværket. Når netværket får henvendelser fra potentielle kunder, inddrager de relevante medlemmer. Netværket bliver også brugt af medlemmerne, når disse får henvendelser, som de ikke har kapacitet til at klare selv. De henviser så til andre medlemmer. Oftest består produktet af en samlet pakke – ophold, bospisning og sportsfaciliteter. Nogle gange kan det hele klares på eet sted, f.eks. i Vingstedcentret (De Danske Skytte-, Gymnastik- og Idrætsforeningers center). Andre gange må det stykkes sammen, f.eks. af en kommunal sportshal, et hotel, en restaurant og nogle kultur- eller forlystelsesfaciliteter i området. Derfor er kommunerne og deres idrætsanlæg samt idrætsforeninger aktive partnere i netværket.

Der er ligeledes dannet et tilsvarende netværk til at markedsføre og udvikle kongresser, mødearrangementer o.l., Dansk Konference Netværk. Det har sekretariat samme steds og som har samme som øverste leder, som Sportsnetværk Danmark. Det er organiseret på samme måde som sportsnetværket og har i vidt omfang samme medlemskreds. Der er derfor et overlap og en synergi mellem de to netværk. Begge netværk indgår i casen, men vi har lagt vægt på sportsnetværket, fordi det er det mest originale og dermed innovative.



### *Attraktoren*

Attraktoren i forbindelse med sportsnetværket må siges at være de mange sportsfaciliteter i trekantsområdet. Det er disse faciliteter samt de begivenheder, der har fundet sted i disse faciliteter, der har skabt opmærksomhed. Det gælder fra en række store sportsbegivenheder som VM og EM til små fysiske aktiviteter i forbindelse med møder og konferencer. Tilsammen giver det området et image af at være et generelt sportsområde, hvor sportsaktiviteter kan udføres af alle og kombineres med møder og konferencer og med ferie, idet ferieturister kan benytte en række af de kommunale og private sportsfaciliteter.

De større sportsbegivenheder har i de perioder begivenhederne har fundet sted betydet en tilgang af rejsende i sær sportsudøverne og kan naturligvis også have haft en vis effekt på ferieturismen til områderne. Denne afsmittende effekt tillægges dog ingens særlig betydning hos respondenterne. Alligevel viser tallene for overnatninger, at trekantsområdet (Kolding-Vejle-Fredericia) er det eneste område i Danmark, der –udover København – har haft fremgang i en årrække.

### *Isenesætteren*

Omkring trekantsområdet er der blevet skabt en scene for sportsturisme. Scenen er skabt af de involverede parter, men især af ledere, som via en række uformelle morgenmøder fik samlet et tæt netværk af turistvirksomheder. Dette var en svær opgave, da turistvirksomhederne var skeptiske overfor samarbejde. Lederen har derfor fungeret som skaber af scenariet. Han blev dog støttet af enkelte ledere for turistvirksomheder, som også kunne se ideen med et samarbejde. Ikke mindst fik han stor opbagning af de kommuner i området, der havde investeret i de mange sportsanlæg, og som kunne se muligheden for en økonomisk gevinst gennem udlejning af faciliteterne når den lokale befolkning ikke udnyttede dem.

### *Vedligeholdere*

Sekretariatet for Sportsnetværk Danmark/Dansk Konference Netværk har fungeret som vedligeholder og udviklet et koncept for sportsturisme, hvor de eksisterende sportsfaciliteter kobles til de eksisterende turistfaciliteter. Dette koncept har først og

fremmest betydet, at den del af turisme, hvor sport såvel direkte som indirekte udgør det centrale element har fået en central placering i trekantsområdet. Sekretariatet får stadig tilskud fra amtet, men er også finansieret af medlemsbidrag fra medlemsvirksomhederne. Det er en forretningsmæssig orienteret organisation, men med en kraftig offentlig støtte, ikke bare finansielt, men også aktivitetsmæssig. De kommunale idrætsanlæg og kommunerne er aktive partnere. Sekretariatet planlægger og formidler også ferie-gruppe rejser til området. Sekretariatet er fokuseret på disse tre områder – sportsbegivenheder, konferencer og gruppe-ferierejser og er professionelt bygget op. Det har en klar strategi og har stadig samme leder.

Det er kun en del af sportsarrangementer og konferencer, der formidles direkte gennem netværkene, men netværksorganisationernes betydning som vedligeholder ligger også i det netværkssamarbejde og den innovations-ånd, de har skabt i turismevirksomhederne.

#### *Turistvirksomhedernes udnyttelse*

I sportsnetværket og konferencenetværket er turistvirksomhederne meget aktivt gået ind og har bidraget til egen og andre virksomheders udnyttelse af attraktoren. De deltager i netværkene, de innoverer i forhold til attraktoren og nye virksomheder opstår, f.eks. med nye aktivitetstilbud til konferencedeltagere. Selvom disse nye virksomheder er meget små, ofte 1 mands virksomheder, bidrager de alligevel til en almen turismeudvikling i området.

### **Grenada Studio Tours**

#### *Beskrivelse af casen*

Storbritanniens første private TV-selskab, Grenada, der ligger i Manchester, lancerede i 1960 en TV-serie, Coronation Street, hvis episoder beskriver dagligdagen i et fiktivt arbejderkvarter i London. Serien er den TV-serie i verden, der har gået i længst tid og har i hele perioden haft meget store seertal og stor opmærksomhed. TV-selskabet startede i slutningen af 1980'erne med at lade besøgende komme ind og se kulisserne til serien og føle sig som hjemmehørende i Coronation Street. Dette udvidede

selskabet senere med at indføre tivoli-agtige forlystelser og arrangere fester (f.eks. bryllupper) i Coronation Street-omgivelser. Selskabet byggede et hotel ved siden af TV-studierne med interieurer, der mindede om serien. Selskabet udviklede efterhånden besøgende til at blive en dagsbegivenhed.

Efterhånden kom der mange besøgende og der blev arrangeret særlige busture til TV-selskabet. Da serien bliver sendt i mange lande verden over, har mange udenlandske turoperatører taget et sådant besøg på programmet. TV-studierne omkring Coronation Street kulisserne har været blandt de 10 største attraktioner i Storbritannien og har årligt haft omkring 650.000 besøgende. Der har været ansat omkring 360 personer i denne besøgsorganisation, der har haft sin egen organisationsafdeling indenfor Grenadas organisation.

Besøgene blev lukket i 2000 i forbindelse med et ejerskifte i Grenada og efterfølgende omlægning af Grenadas organisation. Det var markeret som en midlertidig lukning, men er kommet til at vare længere tid.

#### *Attraktoren*

Dette er TV-serien og dens popularitet der har skabt opmærksomhed og fremstår derfor som en attraktor. Serien er ikke bare meget set og kendt, der er også opbygget en særlig kult omkring den, hvor mange englændere og folk med engelske rødder (f.eks. i Australien) ser en særlig engelsk arbejderkultur – og måske sig selv – i den.

#### *Isenesætteren*

Gennem at bevare kulisserne og gøre den tilgængelig for besøgende har selskabet lagt grunden til en scene, hvor at man kan komme og leve sig ind i Coronation Street og derved føle sig som en af beboerne i gaden. De besøgende kan indleve sig i en TV serie og derved - næsten - blive medspiller i serien, i hvert fald i egen fantasi.

Der har ikke været nogen enkeltperson som iscenesætter af dette. Ideen er udviklet i Grenadas organisation, delvis som følge af en ydre efterspørgsel.

### *Vedligeholderen*

Vedligeholderen er Grenadas organisation. De har konceptualiseret scenen og udbygget den med nye elementer. Selskabet har indenfor scenariets rammer været innovativt. Det har været organisatorisk bygget op. Ledere og ansatte har skiftet i besøgsorganisationen, men i og med der har været en stor, fast og professionel organisation, som har været integreret i Grenadas øvrige organisation, har man alligevel kunnet vedligeholde konceptet. At scenen nu er lukket, skyldes ikke en brist i besøgsorganisationen, men at nye ejere har haft en strategisk usikkerhed omkring hvorvidt aktivitet skulle fortsætte. Selvom en aktivitet er succesfuld og giver overskud, er det ikke sikkert den passer ind i et stor concerns produktportefolio som concernen i sin strategi selv ser den.

### *Turistvirksomhedernes udnyttelse*

Der er ikke sket noget særlig fra turistvirksomhederne i Manchester for at udnytte attraktoren. Grenada har på et tidspunkt haft en aftale med det kommunale turistkontor om udstilling af salgsmateriale og plakater, men ellers har der ikke været noget samarbejde og turistkontoret har ikke gjort noget særligt for at markedsføre Grenada Studio Tours.

Turistvirksomhederne har ikke gjort noget specielt, men har passivt fået en vis omsætning. Hoteludnyttelsen i Manchester er 60%, hvilket er over gennemsnittet på 51% for England. Det kan dog ikke konstateres hvor meget af omsætningsforøgelsen og belægningsprocenten, der skyldes Grenada Studio Tours. En væsentlig del af de besøgende kommer på endagstur fra London.

Dem, der har udnyttet scenen mest, er udenlandske og londonske turoperatører, der har lagt besøg i Grenada studierne ind i deres tur- og feriepakker. Der er altså sket en vis udnyttelse, men det er af turistvirksomheder langt væk fra området.

De efterfølgende 3 cases er karakteriseret ved at der findes en potentiel attraktor, som skaber opmærksomhed men den potentielle attraktor giver ikke anledning til en udvikling af turismen til området.)

## Sophia Antipolis

### *Beskrivelse af casen*

Sophia Antipolis ligger i Cote d'Azur området (nogle få kilometer nord for Cannes) i Sydfrankrig, som er et traditionelt høj-turistområde, men lidt væk fra kysten. Det er oprettet af den franske stat som en forskerpark sammen med high-tech virksomheder. Ideen var at skabe et slags Silicon Valley. Der er mange IT-firmaer og forskningscentre og universitetsafdelinger. Det fungerer som et center for IT-hardware og -softwareudvikling, men der er også andre high-tech industrier og forskning indenfor mange discipliner. Der er mere end 1.000 virksomheder og der arbejder ialt 20.000 mennesker. Der kommer mange besøgende til disse virksomheder og forskningsinstitutionerne. Der bliver også holdt en del konferencer o.l. i området.

Selvom virksomhederne er selvstændige, er der alligevel en samlet organisering omkring hele parken, bl.a. er der en fælles information. Der er 10 hoteller med tilsammen 800 værelser og kongresfaciliteter i området; alle tilhører den samme kæde, Accor. Området er meget kuperet med træbevoksning og vide udsigter. Byggeriet er søgt passet ind i naturomgivelserne og ligger spredt i området. Der kunne således være basis for at opfatte Sophia Antipolis som havende turistmæssig værdi.

### *Attraktoren*

Attraktoren kunne i dette tilfælde være hele parken med dens mange besøgende. Disse besøgende kunne animeres til at blive lidt længere tid og være turister eller komme igen med familien som ferieturister og bo på hotellerne i Sophia Antipolis. Hotellerne i området ville gerne have at dette sker. De gør noget, omend begrænset, for at udnytte den potentielle attraktor. Det hotel, der gør mest, Grand Hotel Mercure Country Club, har f.eks. skabt en række sportsfaciliteter, mere luksuøse værelser og gastronomisk madstil. Imidlertid må det konstateres, at det stort set ikke er lykkedes at udnytte den potentielle attraktor og skabe en scene for f.eks. ferieturisme. Sophia Antipolis er ikke blevet et ferieturistområde, og ferieturister ender der generelt kun når der er optaget på hotellerne rundt omkring i regionen.

Forretningsfolkene bliver generelt heller ikke længere end nødvendigt for at ordne forretningerne. Kongresdeltagere bliver måske i større grad i regionen nogle dage, men flytter typisk til et andet sted.

#### *Isenesætter.*

Vi har ikke kunnet påvise eksistensen af en isenesætter for slet ikke at tale om en vedligeholder. Bliver vi i vores terminologi, kan vi se tendenser til etablering af en scene, men der er tilsyneladende en række barrierer der hindre udviklingen. Resultatet er der ikke er sket en udnyttelse af Sophia Antipolis' muligheder som potentiel attraktor.

## **Naturcenter Skagen**

### *Beskrivelse af casen*

Skagen Odde Naturcenter blev indviet i 2000. Det er placeret i en bygning, tegnet af arkitekt Jørgen Utzon, ude i klitterne. Bygningerne har en egen arkitektonisk værdi. Selve naturcentret er et oplevelsescenter, der fortæller om naturen på Skagen Odde med vægt på sandet, vandet og vinden. Udstillingerne er små stykker natur, dyr, fisk m.v. og er opbygget som fortællende. Naturcentret har sit udspring i forskning. Det er resultatet af en længere proces, hvor en landinspektør med sommerhus i Skagen begyndte at interessere sig for, hvorfor (odden) *Grenen* flytter sig. Det førte til oprettelse af et forskernetværk, der i en del år studerede dette. De besluttede at oprette et forskningscenter i Skagen. Der blev etableret en bestyrelse med deltagelse af lokale folk og søgt om penge. I løbet af processen opstod ideen om at lade Utzon tegne huset. Desuden viste det sig at projektet skulle være mere pædagogisk og turistmæssigt orienteret hvis der skulle skaffes

penge. Projektet ændrede sig derfor i en mere pædagogisk og turistmæssig retning i løbet af processen og det forskningsmæssige gled ud.

### *Attraktoren*

Skagen naturcenter blev indvidet i foråret 2000. Ideen med centeret var at skabe et oplevelsescenter gennem udstillinger, der bygger på temaerne vand, sand, vind og lys.

Naturcenteret blev således født som en attraktor, og skulle medvirke til at udvikle turismen til Skagensområdet, der siden midten af 90'erne har kunnet spore en vis stagnation i antallet af besøgende. Især skulle centeret sikre flere besøgende uden for den meget korte sæson.

Det gik da også godt med besøgstallet det første år. Målet var 100.000 og man havde 95.000. Derefter er besøgstallet faldet og om vinteren kom der næsten ingen besøgende. Det viste sig imidlertid hurtigt, at interessen for centeret hovedsagelig skyldtes, at det var tegnet af Utzon.

### *Isenesætter*

Der er ikke en slagkraftig organisation eller en anden form for iscenesætter, som på baggrund af attraktoren søger at udvikle og vedligeholde scenen. Bestyrelsen for centeret forsøger ganske vist at promovere centret, men ikke i et omfang, som gør den til entreprenør eller vedligeholder. Det synes derfor som om det endnu ikke er lykkedes at tilvejebringe et tilstrækkelig stærk koncept om den scene centeret var etableret til. Den scene og det koncept centeret var tiltænkt fungerer ikke. Det er ikke selve udstillingen med selve bygningen der ser ud til at have den største interesse. Borgmesteren i Skagen indtil efteråret 2001 havde nogle visioner om styrkelse ændringer af centerets indhold, men han sluttede som borgmester på dette tidspunkt og visionerne er foreløbig ikke blevet ført ud i livet. Turistvirksomhederne i Skagen betragter naturcentret på linie med en lang række andre turistattraktioner og har ikke etableret et særligt koncept i forbindelse med naturcentret. Der ville endvidere være et valg træffe blandt de involverede aktører, nemlig om scenen skal omhandle selve naturcentret eller Utzon som arkitekt. Dette valg er ikke blevet truffet.

### *Turistvirksomhedernes udnyttelse*

Naturcenter Skagens muligheder som potentiel attraktor er ikke blevet udnyttet generelt af turistvirksomhederne i området. Ganske vist har man brugt centerets lokaler til et par arrangementer, men foretrækker i langt højere grad at benytte lokalerne i Skagen museum, der udgør rammerne for de berømte Skagenmaleres værker.

Der er heller ikke dukket en potentiel iscenesætter op, som kunne formulere en scene omkring centeret eller centerbygningen og ikke mindst vedligeholde det med tilstrækkelig kraft. Der er dog taget et initiativ i forbindelse med etablering af et konference- og kongresnetværk ligesom der forventes ansat en ny turistchef. Disse initiativer er dog ikke udsprunget af åbningen af Skagens Naturcenter.

### **Another Place**

#### *Beskrivelse af casen*

Another Place er navnet på en udstilling, der blev afholdt i Stavanger. Stavanger er en aktiv kulturby på Norges vestkyst. Omegnen består af et mangfoldigt landskab, der har inspireret kunstnere i hundredevis. Stavanger er imidlertid også en olieby, der har sat byen på kortet og givet den erfaring som mødested på generel basis og en by vant til store arrangementer.

I 1998 blev der opstillet 100 jernfigurer på Solastranden et par kilometer uden for Stavanger. Udstillingen med navnet Another Place var skabt af kunstneren Antony Gormley, der er mest kendt for The Angel of the North. Denne skulptur er den største og mest sete enkeltstykke i England. Det var en galleriejer i Stavanger, der fik tilbudt udstillingen og satte sig i spidsen for gennemførelsen. Udstillingen blev gjort muligt gennem bidrag fra forskellig side dog uden deltagelse af turisterhvervet.

#### *Attraktoren*

Udstillingen vakte stor interesse, og må betegnes som en potentiel attraktor. Fra åbningen den 7. juni til afslutningen 31. august



havde et sted mellem 500.000 og 700.000 besøgt stedet. Blandt de besøgende var Norges dronning og statsminister. Udstillingen gav anledning til megen omtale og debat i såvel udenlandske som norske medier, så på denne baggrund skulle der være et godt udgangspunkt for skabelsen af en scene med mulighed for en udviklingen af turismen til området. Alene det at gøre udstillingen permanent ville uden tvivl have øget antallet af besøgende til området.

#### *Isenesætter*

På destinationen opstod der imidlertid uoverensstemmelse mellem galleriejereren - der havde iscenesat udstillingen - og den lokale indkøbsgade, der søgte at udnytte udstillingen til kommercielle formål bl.a. som den visuelle del af deres annoncering. Dette fandt galleriejereren og kunstneren var tyveri. De mente, at det kunstneriske indhold kommercialiseret. Dette skabte tilsyneladende en vis modstand hos galleriejereren, der havde været ophavsmanden til udstilling, og da det blev foreslået at gøre udstillingen permanent var han modstander af forslaget.

Hotellerne i nærheden gav også udtryk for en negativ holdning til udstillingen. De kunne ikke registrere nogen form for gevinst, tvært i mod oplevede de en tilbagegang på antal overnatninger, samt en del besvær med de mange besøgende ønske om udnyttelse af deres ressourcer.

#### *Vedligeholderen*

Galleriejereren der var ophavsmand til udstillingen og iscenesætter af konceptet, der i løbet af 1998 bevirkede at ikke mindre end næsten 700.000 mennesker besøgte Stavanger, fortsatte ikke som vedligeholder.

Tilsyneladende var der heller ikke andre, der troede på, eller var villige til at ofre ressourcer på at bevare udstillingen som en permanent udstilling. Tvært i mod. Nogle fandt at Solastranden i sig selv er en større attraktion end stranden befæstet med jernskulpturer. Der var med andre ord ingen vedligeholder der kunne vedligeholde og udvikle den skabte scene omkring udstillingen. Hvilken betydning udstillingen ville have haft på udviklingen at turismen til Stavangerområdet kan man naturligvis kun gisne om. Men der er ingen tvivl om, at udstillingen som en

permanent udstilling ville kunne have styrket området kulturmæssige side, og med en vedligeholdelsefunktion som omdrejningspunkt skabt mulighed for udvikling af et stærkt kulturkoncept.

#### *Virksomhedernes udnyttelse*

Der var nogle virksomheder, der brugte fotografier af udstillingen til forskellige formål. Udstillingen blev således brugt som en begivenhed i forbindelse med virksomhedernes normale marketingaktiviteter. Bortset fra disse initiativer er det interessant at notere, at turisterhvervet spiller en meget passiv rolle i hele udstillingsprojektet.

#### **4. Hvad skaber de gode udviklingssituationer?**

I dette afsnit vil vi gå på tværs af casene og se, hvilke faktorer, der fremmer den gode udviklingssituation, hvor der sker en udnyttelse af en attraktor og der kommer en effekt i form af øget turisme til området.

I det følgende gennemgår vi de enkelte case hver for sig for at se, hvilke faktorer, der har været betingelsen for at den gode udviklingssituation er opstået. Derefter vil vi samle op i form af nogle generaliseringer af de faktorer, der skaber den gode udviklingssituation. Det sidste vil ikke inkludere alle betingelserne i de enkelte cases, men kun de faktorer, der er generelle, dvs. de kan genfindes i et flertal af eller alle casene.

#### Hay-on-Wye

- Der eksisterer en ihærdig iscenesætter, som også fungerer som en vedligeholder.
- Personen evner ikke alene at skabe en scene men også at udnytte scenen og opbygge et koncept, der kan markedsføre. (lancerer bogbyer i alle lande som ideologi, etablerer "happening" foran verdenspressen, hvor han erklærer Hay-on-Wye uafhængigt og udnævner sig selv til King Richard)
- Kultur, handle og turisme forenes og samarbejder i lokale netværk
- De lokale netværk bygger på sociale relationer mellem deltagerne foruden de forretningsmæssige. Netværkene arrangerer kulturelle, og kommercielle arrangementer (f.eks. en

litteraturfestival, et spil med tilknytning til årtusindeskiftet, marked for kunsthåndværk mm.). Flere af disse arrangementer er permanente (gentages hvert år)

- Der er kommet mange udefra, som har etableret virksomheder indenfor boghandel, turisme (restaurant, bed & breakfast) eller anden handel

### Grenada Studio Tours

- En stor virksomhed, der bevidst udnytter deres attraktor og laver en strategi for skabelse og udnyttelse af en scene. Virksomheden er indstillet på at gennemføre opgaven som iscenesætter og vedligeholder og sætte ressourcer ind på dette. Det bliver derfor velorganiseret.

### København som kulturby 96

- En stærk iscenesætter
- Dannelse af en offentlig vedligeholder-institution, som i sin dannelse var knyttet til attraktoren. Denne institution får en kompetent leder, som fastholder strategien.
- Vedligeholder-institutionen skaber et sammenhæng mellem kulturinstitutioner, handels- og turistvirksomheder og skaber dermed et turistmæssigt koncept
- Vedligeholder-institutionen lancerer en kraftig markedsføring baseret på det udviklede koncept
- Meget aktiv støtte fra den offentlige sektor (kommuner og amter)
- Vedligeholder-institutionen skaber netværk mellem turistvirksomhederne. Netværket styrker konceptet
- Vedligeholder-institutionen laver strategisk-analytisk opfølgning, kobler nye elementer og scener til (f.eks. Øresundsregionen) uden at miste den gamle scene og det etablerede koncept.

### James Bond Island

- En iscenesætter ser muligheden for at skabe en scene. Iscenesætteren holder fast i processen hele vejen og optræder derfor også som vedligeholder. Vedligeholderen bliver senere erstattet af en anden vedligeholder, der udvikler konceptet.

- Vedligeholderen danner netværk mellem turistvirksomheder. Disse netværk bygger på sociale relationer såvel som kommercielle og respekterer lokalsamfundets interesser

#### Sportsnetværk Danmark

- Dannelse af en offentlig vedligeholder-institution. Denne institution får en kompetent leder, som fastholder strategien.
- Lederen af vedligeholder-institutionen var også iscenesætter, (der fik dannet netværk mellem turistvirksomhederne) der fik skabt en scene for sportsturisme.
- Kombination mellem flere aktiviteter - sport, konferencer og virksomhedsmøder og turisme.
- Dannelse af tætte netværk mellem turistvirksomheder og sportsinstitutioner
- De offentlige myndigheder (kommuner) går aktivt ind og støtter iscenesætteren og vedligeholder-institutionen.
- Geografisk strategisk beliggenhed
- IT-net som væsentlig i at markedsføre konceptet og turistvirksomhederne

### **5. De generelle faktorer, der fremmer turistudviklingen**

De faktorer, der går igen i alle, eller de fleste af casene, er følgende:

#### **Vedligeholderen kan være forskellig**

I 2 af casene, Hay-on-Wye og James Bond Island, er vedligeholderen også iscenesætteren, som udnytter attraktoren og skaber en scene. Der er altså tale om særligt udholdende iscenesætter. Det er svært at pege på, hvad der nøjagtigt skaber sådanne iscenesætter. En række personlige forhold spiller ind, og det er stort set tilfældigt, hvor der dukker sådanne iscenesættere/vedligeholdere op. Undersøgelser af entreprenører (Sexton og Kasarda 1992) viser at det stort set er umuligt at uddanne sådanne. Betingelsen for om de udvikler sig til stærke vedligeholdere er dog at lokalsamfundet accepterer dem.

Omvendt er det karakteristisk for disse to cases at iscenesætteren har lagt vægt på at involvere lokalsamfundet i deres aktiviteter og dannet netværk, der er funderet i lokalsamfundets sociale liv. Det har med andre ord været naturligt for iscenesætteren, ikke blot at skabe en scene men også at påtage sig vedligeholderens rolle og konceptualisere denne scene.

I 2 af casene, København som kulturby og Sportsnetværk Danmark, er der tale om offentlige initiativer, taget af amter og kommuner. Her er der tale om at man fra det offentlige har skabt en "vedligeholder". Man kan overveje hvorfor der er skabt succes i disse to tilfælde, når der er mange andre offentlige initiativer uden samme grad af succes. Der er i hvert fald tre faktorer, der fremstår som særlige for disse cases. Den ene er at den offentlige institution er meget fokuseret på at udnytte attraktoren og den skabte scene, og formår at skabe et koncept, der kan markedsføres. Den anden er at det offentlige går meget kraftigt ind, ikke bare med finansiering af institutionen, men også som partner i de daglige aktiviteter. Det vil sige, at optræde som bindeled mellem konceptets aktører. Den tredje er at institutionen har en leder, som har været meget ihærdig og kompetent og har lagt megen vægt på at skabe netværk mellem turistvirksomhederne. Disse to cases viser, at det godt kan lade sig gøre at skabe en udvikling, fokuseret på en attraktor gennem et politisk system.

I den sidste case, Grenada Studio Tours, er der tale om en, meget stor koncern, der strategisk beslutter at fokusere på en attraktor og selv gå ind som iscenesætter og vedligeholder og dermed turistmæssigt udnytter en attraktor. Det kan altså lade sig gøre at skabe en udvikling gennem en virksomhed, hvis denne er indstillet på det.

Uanset typen af vedligeholder er det afgørende at denne er forretningsorienteret.

### **Een ledende person i vedligeholderen**

4 af casene er karakteriseret ved at der er en ledende person, som har en afgørende rolle som vedligeholder. I 2 af casene er det den oprindelige iscenesætter I 2 af casene er det en særlig kompetent og vedholdende leder i den offentlige institution. Det er

karakteristisk at lederen er i stand til at få dannet netværk. Kun i 1 case, Grenada Studio Tours, er vedligeholdere ikke præget af en iscenesætter eller leder, men er en organisation.

### **Bevidst strategi og fokuseret markedsføring**

I alle de 5 positive cases har der været en bevidsthed omkring attraktoren. Der har været stor vægt på skabelse af en scene og et brugbart koncept for turisme. Dette koncept er i alle tilfælde blevet gjort til genstand for en aktiv markedsføring. Dette har ikke nødvendigvis involveret markedsføring af turistvirksomhed i traditionel forstand som overnatning, bospisning, transport osv., men har lagt hovedvægten på den skabte scene og det udviklede koncept. Hay-on-Wye er markedsført som bogby, overhovedet ikke som turistby iøvrigt; Grenada Studio Tours har markedsført TV-kulisserne og ikke Manchesters øvrige turistliv, bortset fra deres eget hotel. I andre cases, f.eks. København som kulturby og James Bond Island, er den øvrige del af turisterhvervet markedsført samtidigt.

I det hele taget er det markant i casene at skabelsen af en scene og en kraftig, vedvarende og fokuseret markedsføring af den er den helt afgørende faktor for succes. Det er også markant, at det er en vedligeholder, der står for konceptualiseringen, markedsføringen og udviklingen af denne scene.

### **Netværksdannelse og samarbejde mellem forskellige sektorer**

Casene er, bortset fra Grenada Studio Tours, karakteriseret ved at der er involveret flere sektorer i scenariet. Det drejer sig om samarbejde mellem kultursektoren, detailhandelssektoren, turistsektoren og den offentlige sektor (kommuner og amter); i en case (Sportsnetværk Danmark) er endvidere idrætssektoren involveret. Turistudviklingen er således integreret med udviklingen i kultur eller idræt samt detailhandel. Det er en succesfaktor at disse sektorer har et tæt samarbejde.

Dette giver sig i casene også udslag i at der er dannet lokale eller regionale netværk, som har betydning for turistudviklingen. Her er Grenada Studio Tours igen en undtagelse. Netværkene er dannet af, eller vedligeholdt, af "vedligeholderen". Netværkene omfatter i alle tilfælde turistvirksomheder. Det er ikke alle

turistvirksomheder, og betingelsen for succes synes ikke at være at alle skal være med. Blot nogle deltager, kan det være grundlag for en udvikling. Derved synes den konservatisme, der er i mange lokalsamfund blandt turistvirksomhederne (jfr. afsnit 5 og Jensen, Sundbo og Mattsson 2001), ikke at behøve at være en afgørende barriere for en udvikling. I nogle netværk deltager der også virksomheder fra de andre sektorer - kultur, sport og detailhandel, men ikke i dem alle.

### **Følgeaktiviteter og permanente attraktioner**

I 3 af casene, København som kulturby, Sportsnetværk Danmark og Hay-on-Wye, er der i tiden efter lanceringen af scenen udviklet nye aktiviteter indenfor scenens rammer og midlertidige aktiviteter er blevet gjort permanente. Dette peger på at der må ske en vis konsolidering og udvikling af aktiviteterne, som scenen definerer. På den anden side er dette en faktor, som måske ikke er så afgørende, da der ikke har været en sådan udvikling i 2 af casene - James Bond Island og Grenada Studio Tours.

### **Reel støtte fra det offentlige**

I 3 af casene - Københavns som kulturby, Sportsnetværk Danmark og Hay-on-Wye - er det offentlige (kommuner og amter) gået ind med reel støtte til udviklingen af scenen til et holdbart koncept. Det vil sige både omfattende økonomisk støtte og kraftig og aktiv politisk støtte. Dette er dog måske en mindre afgørende betingelse, da to af casene, Grenada Studio Tours og James Bond Island, ikke havde en sådan offentlig støtte.

## **6. Barriererne for turistudvikling på grundlag af casene**

Her beskrives de barrierer, vi kan finde i de 8 cases. Selv i de succesfulde cases kan vi finde faktorer, som har været hindringer for en succesfuld udvikling. De positive faktorer har overvundet barriererne, men det kan være nyttigt at opsamle erfaringerne om barriererne.

### Hay-on-Wye

- Dannelse af ny netværk er nødvendig fordi iscenesætteren, der her også er vedligeholder, er så fokuseret på scenen, at han ikke danner netværk på andre nødvendige områder, f.eks. kunsthåndværk og detailhandel så scenen får en fast konceptuel struktur. Netværksdannelsen, selv i Hay-on-Wye, er svær fordi der er en konservatisme i lokalsamfundet. Det vil sige at folk er skeptiske overfor noget nyt og overfor samarbejde med andre.
- Skattesystemet og politiske betingelserne, f.eks. omkring arbejdsforhold for ansatte, udgør en hæmsko for etablering af nye turistvirksomheder, især i mellemstørrelse og er dermed en barrierer for udviklingen af den etablerede scenen.

### Grenada Studio Tours

- Strategiske og ledelsesmæssige skift i virksomheden har pludseligt afskaffet selve scenen og det turistmæssige koncept .
- Vedligeholderen har ikke inddraget noget netværk i lokalsamfundet
- Turistorganisationer og offentlige myndigheder ikke aktive

### København som kulturby 96

- Kulturkløft mellem kultur- og turismesektoren. Virksomheder og institutioner i de to sektorer har forskellige referencerammer, mål og succeskriterier og forskellige værdier og "sprog"
- Det fører til forskellige strategier og dermed forskellige betingelser for dannelse af scener og turistmæssige koncepter.
- Virksomhederne i turistsektoren har svært ved at samarbejde. Det samme gælder virksomheder og institutioner i kultursektoren. De offentlige myndigheder har også tildels svært ved at samarbejde; der er således en vis konkurrence mellem forskellige regioner og kommuner
- Markedsføringen ikke meget specifik omkring en scene og dennes turistmæssige koncept.
- En del af udviklingen skulle bestå i at erhvervsturister (forretningsfolk på arbejdsrejse og kongres/mødedeltagere) også skulle blive ferieturister i København. Denne krydsmotivering kan ikke gøres i praksis, idet forretningsrejsende er lidet tilbøjelige til at blande arbejde og fritid/ferie sammen. Det kan i mange tilfælde give negative associationer at koble steder med arbejdsmæssig relation sammen med feriemæssige relationer.



### James Bond Island

- Konceptet har en begrænset bærbarhed, d.v.s. at der er grænser for hvor langt og hvor lang tid man kan få markedet til at interessere sig for scenariet. En James Bond film fra 1977 blegner med tiden i erindringen. Derfor har det også været nødvendigt, at udvikle scenen og ændre konceptet
- Kapacitetsmangel i turistsektoren. Der var f.eks. i starten ikke bispisningssteder nok. Dette blev der dog senere rådet bod på gennem en udvikling af scenen.

### Sportsnetværk Danmark

- Manglende geografisk nærhed mellem overnatnings- og sportsfaciliteter. Dette vurderedes dog ikke af alle som nogen hæmsko, idet man kan transportere folk med busser.
- Konkurrence med andre aktiviteter. I dette tilfælde er der tale om de lokale idrætsforeningers brug af idrætsfaciliteterne.
- Potentielle ferieturister adskiller aktiviteterne, d.v.s. sport og ferieturisme. Dette gør det svært at bruge sportsophold til at få deltagerne til at komme igen som ferieturister

### Sophia Antipolis

- Social modstand i lokalområdet mod at få turismeudvikling. Virksomhederne i Sophia Antipolis og deres ansatte er meget imod at få deres virksomheder gjort til turistattraktioner, idet det opfattes som prestigemæssigt tabsgivende. De ansatte opfatter området som deres bo- og arbejdsområde, og de ønsker ikke turister i dette.

De offentlige myndigheder og turistorganisationer støtter ikke skabelse af en scene og et turistmæssigt koncept som kan gøre Sophia Antipolis til et turistområde

For de forretningsrejsende, såvel individuelle som konference/mødedeltagere, er arbejdslivet og familie/ferielivet adskilt. De opfatter ikke Sophia Antipolis som et ferieområde og ønsker ikke at få ferierelationer til et område, de opfatter som et arbejdsområde.

- Den omgivende større region (kystområdet Côte d'Azur) er et stærkt, traditionelt og verdenskendt turistområde. Dette synes at

være en hæmsko for at gøre Sophia Antipolis til et turistområde, fordi potentielle turister tænker på det større område. En eksisterende potentiel iscenesætter (hoteldirektør for kædehotel) magter ikke at skabe et koncept og etablere sig som vedligeholder.

### Another Place

- Manglende samarbejde, og tildels fjendskab, mellem detailhandel, kultur og turistvirksomheder
- Konkurrence med andre aktiviteter, der genererer indkomster for turistvirksomheder (i dette tilfælde surfere på stranden, som ikke kunne komme til at surfe på grund af statuerne)
- En eksisterende potentiel iscenesætter (galleriejer) havde ikke perspektivet og interessen for at løfte scenen over i turistsektoren. Han gik således imod, at udstillingen blev gjort permanent.

### Naturcenter Skagen

- Scenen og det turistmæssige koncept er for "småt" - det har ikke et perspektiv, der kan appellere til bredere turistikredse. Konceptet er heller ikke klart, idet det indeholder flere elementer (naturcenter eller Utzons bygning). Scenen er måske heller ikke originalt nok og rammer en modebølge. Der etableres således flere naturcentre overalt i Danmark.
- Manglende samarbejde mellem relevante sektorer (her forskning og turisme)
- Konservatisme og manglende ønske og evne i lokalsamfundet til at danne netværk mellem virksomhederne i turistsektoren og andre sektorer. De tilløb til netværk, der er, er præget af forretningsrelationer mere end sociale relationer.
- Scenen og det turistmæssige koncept er ikke i overensstemmelse med områdets hovedattraktioner. Den virkelige natur og kulturen omkring skagensmalerne. Hovedparten af de besøgende kommer til Skagen for at opleve den virkelige natur og miljøet omkring de berømte malere.

## **7. De generelle barrierer for udnyttelsen af en attraktor**

Barriere-faktorerne er noget mere spredte end de fremmende faktorer. Det er således ikke de samme faktorer, der går igen i flertallet af casene.

### **Manglende vedligeholder**

Hermed menes at der er en iscenesætter, som formulerer beskriver en scene, men som ikke evner at konceptualisere denne scene og løfte det til noget varigt og bærbart. Der udvikles med andre ord ikke en vedligeholder-funktion. Dette er tilfældet i 2 case, Another Place og Sophia Antipolis. I de tilfælde hvor vedligeholderen også er iscenesætteren, kommer der problemer når vedligeholderen ikke evner selv at udvikle scenen og f.eks. etablere og vedligeholde netværkene. Dette er tilfældet i Hay-on-Wye casen.

### **Markedssegmentet er ikke indstillet på turisme**

En af mulighederne for at udnytte en attraktor var, at en række mennesker, som af anden anledning kommer til et område, skal motiveres til også at være turister i området. Enten samtidig med at de i denne anden anledning besøger området eller ved at de kommer igen senere som ferieturister, eventuelt med deres familier. I en række af casene viser det sig imidlertid, at dette er meget svært fordi de pågældende mennesker i deres mentale opfattelse og livsførelse adskiller de to ting - besøgsanledningen og ferie/fritid/familieliv. Dette aspekt kan konstateres at spille en rolle i 3 cases, København som kulturby, Sportsnetværk Danmark og Sophia Antipolis. Mest klart er det udtrykt i interviewene i Sophia Antipolis. Det er folk, der besøger området i forretningsmæssig henseende. De ønsker ikke at blande arbejde og fritidsforøjelse sammen og ønsker blot at komme hjem, når de har udført deres arbejdsopgaver i området. De har i ringe grad ønske om at komme tilbage til dette lokalområde som ferieturister, dels fordi området ikke traditionelt forbindes med ferieoplevelser, men også fordi de forbinder det med arbejde, og de ønsker ikke at møde arbejds-associationer i ferien. I Sportsnetværk Danmark møder vi det som en mental adskillelse mellem sportsudøvelse og ferieturisme, især hos elite-sportsudøvere. I denne case er den mentale adskillelse ikke så udtalt som i Sophia Antipolis casen. I casen København som kulturby er der også en problemstilling omkring adskillelse af mentaliteter og markedssegmenter. Der er i dette tilfælde tale om en lidt anden problemstilling. Byen og

Wonderful Copenhagen ønsker med udgangspunkt i den opmærksomhed kulturbyen skabte, at tiltrække konferencer og prøvede at lade København som kulturby i 1996 være attraktoren for udvikling af kongres-turisme. Det lykkedes faktisk at udvikle en scene og lave et turistmæssigt koncept for kongresturisme og dermed skabe en kobling mellem ferie/kultur turisme og erhvervsturisme ( Strunge 2001). Imidlertid besvarer disse resultater ikke spørgsmålet om, hvor meget erhvervsrejser og ferie/fritidsturisme kan befrugte hinanden og føre til øget omsætning. Vi kan ikke her besvare spørgsmålet fuldt ud, så det påkræver yderligere forskning.

### **Manglende faciliteter**

Casene - Hay-on-Wye, og Sportsnetværk Danmark - giver forskellige eksempler på at det kan være en barriere at turistfaciliteterne i området ikke udvikles. I Sportsnetværk Danmark oplever man en begrænsning i adgangen til sportsfaciliteterne fordi de lokale idrætsforeninger skal bruge dem. Fra interviewene i Hay-on-Wye har vi et eksempel på at beskatning, arbejdsregler og kravene til kapitalinvesteringer forhindrer at der opstår flere hoteller.

### **Scenen er ikke bærbar**

Hermed menes at scene ikke har en karakter der gør det muligt at opbygge et koncept, der kan få markedet til varigt at huske på og overveje at besøge scenen. Denne problemstilling er relevant i forhold til 3 case, Naturcenter Skagen, København som kulturby og James Bond Island. I tilfældet Naturcenter Skagen er der tale om at scenen og konceptet ikke er blevet tilstrækkelig skarpt og med en selvstændig profil, som adskiller sig fra konkurrerende aktiviteter (der er mange naturcentre af forskellig slags). Derudover er profilen ikke entydig, idet det er uklart om den er et naturcenter eller arkitektur. Effekten af København som kulturby må formodes at klinge ud som tiden går og Kulturby 96 bliver historisk. Her kunne man antage at dette også ville være tilfældet med den etablerede "kongres" scene og at den derfor også havde en begrænset levetid. Dette er i et vist omfang sket hvad angår den direkte effekt af kulturbyen. Men byen har, ikke mindst takket være Wonderful Copenhagen, formået at bygge en scene med nye elementer, der end til videre synes at være bæredygtig. Derimod

kunne man antage at effekten af James Bond Island scenen vil klinge af jo længere tid, der går siden James Bond filmen blev optaget.

Følgende faktorer er også fundet som væsentlige barrierer. De er imidlertid blot den negative udgave af nogle af de vigtigste fremmende faktorer, så de skal blot omtales kort her.

### **Konservatisme og manglende samarbejde**

I alle casene, bortset fra Sophia Antipolis, kunne der konstateres elementer af manglende samarbejde og mistro overfor netværksdannelse mellem turistvirksomhederne og i flere tilfælde også mellem virksomheder i andre sektorer (f.eks. kulturinstitutioner og -virksomheder), der har betydning for dannelsen af scener. Disse elementer var en hæmsko for dannelsen af en scene og et tilhørende turistmæssigt koncept. Det samme er konservatisme og modstand mod turistudvikling i lokalsamfundet og manglende opbakning fra de lokale offentlige myndigheder. Dette sidste element kunne også findes i Sophia Antipolis.

### **Kulturkløft mellem turistsektoren og andre sektorer**

Hvor der kunne konstateres en kløft mellem turistsektoren og andre sektorer kunne dette konstateres at være en barriere for etablering og udvikling af en scene. Denne kløft udgøres af forskellige værdisæt og referencerammer; f.eks. om den kunstneriske oplevelse af en event eller tiltrækningen af turister, som også køber andre turistydelser er vigtigst. Den fører også til forskellige strategier for udviklingen. Det er især en kløft mellem kultur- og turistsektoren, der har været en barriere. Det var tilfældet i 3 cases - København som kulturby, Naturcenter Skagen og Another Place. I Sophia Antipolis kunne der konstateres en kløft mellem turistsektoren og en industriel-forskningsmæssig erhvervssektor (og i Naturcenter Skagen tildels en kløft mellem en forskningssektor og turistsektoren.)

## **8. Innovationsaktiviteten i turistvirksomhederne**

Det var et centralt spørgsmål i dette projekt at undersøge turistvirksomhedernes innovationsaktiviteter og hvorledes de organiserer dem. Vores antagelse var som udgangspunkt at

udnyttelsen af en attraktor er afhængig af at den enkelte turistvirksomhed innoverer og indgår i netværk med andre turistvirksomheder. Undersøgelsen har vist at dette ikke er den afgørende faktor, således som der er redegjort for det i de forrige afsnit. Alligevel fører dannelsen af en scene til efterfølgende innovationer i turistvirksomhederne. Scenen må hele tiden holdes ved lige og udvikles for ikke at tabe. Vi skal derfor i dette afsnit se på hvorledes turistvirksomhedernes innovationsadfærd er.

Det bliver ikke en analyse af virksomhedernes generelle innovationsadfærd eller hvor innovative turistvirksomheder er. Disse emner egner case-metoden sig ikke til at belyse. I projektets første del analyserede vi spørgsmålet om hvor innovative turistvirksomheder er generelt. I den første rapport (Jensen, Mattsson og Sundbo 2001) blev det konstateret, at turistvirksomheder, målt med generelle indikatorer, har en lille innovationsgrad sammenlignet med andre servicebrancher. En anden del af projektet har været forsøg på at anvende en bestemt projektarbejdsform, KUBUS Template, til at engagere turistvirksomheder og -organisationer i innovationsudvikling (Herlau og Tetzner 2002) i nogle udvalgte områder. I denne del af projektet blev det også konstateret at det er svært at få virksomheder og organisationer indenfor turistsektoren til at udvise entrepreneurskab og indgå i fælles innovationsprojekter.

Vi skal i det følgende se på i hvilket omfang og hvorledes de turistvirksomheder, der er indgået i casene, innoverer. Det gælder både innovationer, der er direkte knyttet til den etablerede scene - hvor vi ser dannelse af en scene samt vedligeholdelsen af denne scene som en samlet innovationsproces - og innovationer i virksomhederne i øvrigt. En del innovationer retter sig både mod en scene og mod andre forretningsformer, og begge dele er vigtigt for turismeudviklingen. Selv de øvrige innovationer kan være væsentlige for effekten. Hvis et hotel innoverer i sin hotel-indretning kan det således øge effekten af den etablerede scene.

Trods innovationsniveauet i turisme relativt set er lavt, foregår der innovationer og en række virksomheder forsøger at etablere en organisation for innovationsaktiviteten, eller forsøger i det mindste at være opmærksomme på at der skal innoveres. En

analyse af udvalgte eksempler kan give en forståelse af hvad der driver denne aktivitet og hvilke vanskeligheder og problemer innovationsaktiviteterne møder. En forståelse kan danne grundlag for overvejelser om man kan støtte turistvirksomhederne i deres innovationsbestræbelser. Vi skal derfor i dette kapitel se på nogle udvalgte virksomheder for at belyse deres innovationsadfærd og de vanskeligheder, der er knyttet til denne. Disse virksomheder er ikke repræsentative på den måde at de fremstiller gennemsnittet af turistvirksomheder eller de typiske virksomheder. Det bliver heller ikke nødvendigvis de mest innovative, vi har fundet. De eksempler, vi udvælger, skal illustrere nogle situationer, som vi ud fra case-studierne finder er knudepunkter i turistvirksomhedernes innovationsudvikling. Med knudepunkter mener vi situationer, der har betydet et spring i mere innovativ retning eller som siger noget om betingelserne for sådanne spring eller hvorfor der eventuelt ikke bliver noget spring, samt de vanskeligheder, virksomhederne møder, når de forsøger at være innovative. Der er vores vurdering af – på baggrund af de samlede case-undersøgelser – hvilke knudepunkter, der er væsentlige, og som har været afgørende for de eksempler, vi tager op.

Vi skal behandle disse udvalgte problemstillinger under fem temaer –

1. Hvad er innovation i turisme
2. Entrepreneurskab
3. Innovationsorganisering
4. Netværk
5. Redskaber i innovationsarbejdet.

Endelig skal vi afslutningsvist diskutere om dannelsen af en scene og vedligholderen medvirker til at øge innovationsaktiviteten.

### **Hvad er innovation i turisme?**

Innovation i servicevirksomheder, herunder turistvirksomheder, er et bredt fænomen. Det kan være udvikling af en nyt produkt, nye procedurer og organisationsformer, som kan øge produktiviteten og f.eks. kundetilfredsheden, eller en ny markedsplacering eller -adfærd. Innovationer er sjældent radikale, store fornyelser, som på én gang revolutionerer hele branchen eller blot virksomheden. Det gælder alle servicesektorer (SIC rapport 2

1995), også turisme. De t er generelt små forandringer, ofte tilpasninger af eksisterende produkter og procedurer. Derfor er det også vanskeligt at give en skarp definition af hvornår noget er så nyt at det kan kaldes en innovation – om det skal være nyt for hele branchen eller blot for den enkelte virksomhed. Der er altid elementer af noget nyt for virksomheden, og ofte af noget nyt for branchen. Tilsammen giver disse små fornyelser en økonomisk forbedring for turistvirksomhederne og en øgning i turisttiltrækningen. Dette er hvad innovations-spørgsmålet dybest set handler om. Derfor er disse definatoriske spørgsmål heller ikke afgørende.

Innovation kan imidlertid også være en fælles sag mellem flere turistvirksomheder og andre instanser, f.eks. en offentlig virksomhed, et regionalt turistselskab eller en anden form for en vedligeholder. Ofte sker der både innovationer i de enkelte turistvirksomheder og i det fælles miljø som en kombination af de enkelte virksomheders innovationer.

### **Entrepreneurskab**

Entrepreneurskab har været defineret og opfattet på mange måder (se f.eks. Sexton og Kasarda 1992). Oftest er det defineret som en person, der har en ide om et produkt og som etablerer en virksomhed for at producere og markedsføre dette produkt. Her skal vi bruge begrebet i en lidt mere snæver betydning som betegnelse for en person, som får en ide og kæmper for at få ideen accepteret af andre og få den realiseret. Personen behøver ikke i vores definition at etablere en virksomhed. Han eller hun er en, som kan udbrede en ide. Det kræver først og fremmest kommunikative evner og entreprenuren kan være en, som skaber et godt socialt klima for innovation (en social entrepreneur, jfr. Fuglsang 2001).

#### *Entrepreneurskab i turisme*

Vanskelighederne ved at være entrepreneur i turisme kan afhjælpes, hvis entreprenuren integrerer sin ide i en større organisation eller i lokalsamfundet.

Vi har ikke fundet mange virkeligt markante entreprenører med "store" projekter indenfor turisme i vores case-materiale. Der er een entrepreneur indenfor turisme, nemlig skaberen af tur-



selskabet i James Bond Island casen. Han er ovenikøbet entrepreneur i den udvidede betydning, idet han etablerer en virksomhed. Han gør det ved at etablere et net af underleverandører. Han er en social entrepreneur fordi han udvikler sin ide i forhold til lokalsamfundets interesser og agerer relativt lidet selvisk for en entrepreneur. Betingelsen for entrepreneurs succes har i dette tilfælde været at han har integreret sin ide i lokalsamfundet.

I Sportsnetværk Danmark er der eksempler på en række virksomheder eller personer, som formulerer en række innovative aktiviteter, som deltagere i konferencer eller sportsophold kan udføre. Det er f.eks. virksomheder, der har koblet sportsudøvelse til deres team-building, hvor de forsøger at ryste medarbejderne sammen. Det er f.eks. orienteringsløb. Disse aktiviteter er et supplement til opholdet. Selvom hver aktivitet kan være innovativ og der kan ligge et vist entrepreneurskab bag, er hver aktivitet for lille til at det kan bære en hel virksomhed eller en scene i sig selv. Ideernes realisering har kun været mulig fordi de kunne indgå i de to større organisation, Sportsnetværk Danmark og Dansk Konference Netværk. Eksemplerne viser at entreprenører i turisme ofte har "små" ideer, der er svære at realisere. De kan imidlertid realiseres, hvis de kan indgå i en større, innovationsorienteret organisation.

#### *Entrepreneurer i nabosektorer*

Markante entreprenører finder vi i vores case-materiale i sektorerne udenom den klassiske turistsektor. En finder vi i kultursektoren. I casen Another Place er ideen om en skulpturpark på stranden drevet af en galleriejer, hvis motiv er at han vil skabe en kunstnerisk oplevelse. Han kæmper for at realisere (og fastholde) skulpturparken. Han får overbevist mange aktører i lokalsamfundet om ideen, men når ikke at optræde som vedligeholder eller efterfølges af en anden vedligeholder idet skulpturparken til sidst bliver fjernet. Det skyldes at han selv og mange aktører i andre sektorer – først og fremmest turistsektoren og politikere – er blevet negative overfor ideen. I Hay-on-Wye kommer entreprenøren fra handlen. Entreprenøren får accepteret sin ide om bogbyer i lokalsamfundet og får dermed etableret en

scene. Aktører fra alle sektorer slutter op om ideen og der udvikles et koncept.

### **Innovationsorganisering**

Vi har fået viden om turistvirksomhedernes innovationsadfærd fra interviewene i casene. Endnu mere detaljeret viden har vi fået fra en anden del af projektet, nemlig det såkaldte "kaminpassiar-projekt" (jfr. Sundbo, Fuglsang og Larsen 2001). Vi har samlet 6 virksomheder indenfor turisme plus en enkelt udenfor (et virkarbureau) i et praktisk rettet udviklingsprojekt i perioden 2000-2001. Virksomhederne fortalte om deres innovationsaktiviteter. Det fungerede dels som erfaringsudveksling mellem virksomhederne, hvor de kunne lære noget af hinanden, dels som data-input til forskerne. Forskerne bidrog med input om tidligere forskningsresultater og sammen udviklede gruppen nogle praktiske instrumenter til brug i virksomheders innovationsarbejde.

#### *Innovation i hoteller:*

##### *Strategisk og medarbejdereinvolverende*

Den måde som mange turistvirksomheder innoverer på, kan illustreres ud fra to af de virksomheder, der deltog i projektet.

Direktøren på hotel Kolding Fjord er meget opmærksom på udvikling og innovation. Han er imidlertid også opmærksom på at man skal være forsigtig med innovation, for det kan nemt slå fejl. Han udøver innovation med fornuft (som vi har valgt at kalde vores bog om dette projekt). Han er således måske ikke den klassiske entrepreneurtype, der koncentrerer sig om een ide. Der er mange muligheder for innovation og i hvilken retning, han skal rette sine innovationer, afhænger af hvor der kan skaffes nye ideer og hvor markedet bevæger sig hen. Han fortæller at han deltager i mange samarbejder, netværk og erfaringsudvekslingsgrupper (som vores projekt) for at få ideer, men han bliver ikke i samarbejderne, hvis de ikke giver ideer og ny viden længere. Han får således en strategisk adfærd i forhold til innovation.

Direktøren på hotel Alexandra i København er også meget opmærksom på udvikling og innovation. Han har imidlertid, ligesom direktøren på hotel Koldingfjord, det problem at han ikke

kan klare innovationsopgaven alene. Medarbejderne på hotellet må inddrages, eller i hvert fald anser han det for en fordel at de deltager i innovations- og udviklingsaktiviteterne. Der er på disse hoteller ikke tale om radikale innovationer, der totalt forandrer forretningen. Der er mere tale om løbende små forandringer og tilpasninger. Derfor må hele organisationen inddrages. For eksempel har hotel Alexandra iværksat et koncept-udviklingsprojekt, hvor hotellet skiftede profil fra at være et traditionelt Københavnerhotel til at være et hotel med en gennemført designprofil (en mere "moderne", forretningsorienteret profil). Dette udviklingsprojekt har taget 2 år og medarbejderne har været inddraget. Dels for at de har kunne give ideer, dels for at ændringerne nemt kan implementeres fordi medarbejderne forstår dem og ved hvad de drejer sig om i deres daglige arbejde.

#### *Innovationsproblemstillinger i turisme:*

##### *Problemer med involvering af ledere og medarbejdere og kommunikation*

Generelt er de væsentlige erfaringer fra "kaminpassiar-projektets" syv virksomheder opsummeres som følger:

#### Organisering

Kun meget få turistvirksomheder har ressourcer til at have en særlig innovations- eller udviklingsafdeling. De to rejsebureauer, Billetkontoret og TQ3 Travel Solutions, har. TQ3 Travel Solutions har oprettet en IT-afdeling, som også har innovative formål. Billetkontoret har oprettet en stilling som udviklingschef for at sikre udvikling og innovation. Men de fleste turistvirksomheder, som f.eks. de to nævnte hoteller, må klare det samtidig med de daglige "produktions" opgaver og ved at involvere store dele af personalet. Dette giver nogle fordele, fordi personalet har føling med kunderne og deres behov og ved "hvor skoen trykker" internt. Men det giver også nogle ulemper fordi tiden til innovation nemt kan forsvinde. Udviklingschefen i Billetkontoret oplever at når daglige "produktionsproblemer" brænder på, må udviklings- og innovationsopgaverne vige.

#### Medarbejderinvolvering

Det er ikke altid nemt at motivere medarbejderne til at involvere sig i innovationsaktiviteter. Derfor kræver innovation i turistvirksomhederne at der gennemføres en mere omfattende

organisationsudvikling, således som det f.eks. er sket i hotel Alexandra. Dette kræver igen en stor ressourceindsats. Involveringen skal hele tiden holdes ved lige. Der kommer nye medarbejdere og de gamle kan glemme innovationsindsatsen, hvis ikke involveringen vedligeholdes.

### Ledelse

Innovation kræver derfor en meget bevidst indstilling og en stor indsats fra lederen. Denne indstilling er ikke noget alle ledere af turistvirksomheder har. De ledere, der deltog i "kaminpassiar-projektet" var udvalgt for i særlig grad at have denne indstilling. De har den på grund af at de er den type personer, som de er (dvs. innovativt, men også strategisk indstillede), men der kan ikke peges på nogle elementer i uddannelse eller almindelig praksis i turistvirksomheder, som skaber denne indstilling. Indsatsen i det daglige kan være svært fordi turistvirksomheder gennemgående er små og lederen må deltage i det daglige arbejde. Det kan derfor være meget svært at få tid til at tænke strategisk og til innovationsaktiviteter.

### Kommunikation

Det viste sig i erfaringsudvekslingen at kommunikation er et stort problem i innovationsprocessen. Det budskab fra strategien – visionen og missionen, som lederen har formuleret og tror at han eller hun har kommunikeret til medarbejderne, ofte ikke er opfattet af disse. Det var en af ledernes største overraskelse, da de skulle teste et skema om virksomhedens innovationsberedskab. Det er også et problem hvorledes medarbejdernes ideer kommunikerer til ledelsesgruppen. Nogle gange når de ikke frem fordi medarbejderne ikke kender de rette kanaler. Andre gange når de frem, men lederne, eller nogle af dem, afviser dem, ofte fordi de ikke har forstået dem. Tholstrup Catering har formuleret en fast procedure, hvor ideerne skal formuleres på en nem, skriftlig form og de bliver taget systematisk op på ledelsesmøderne.

### Netværk

*Innovationssystemer ikke afgørende for turistudviklingen, baseret på attraktorer*

I innovationslitteraturen findes der udbredte teorier om nationale eller regionale sammenhængende innovationssystemer (Nelson 1993, Lundvall 1992, Maskell, Witley & Håkansson 1987). I de cases, vi har undersøgt, kan vi ikke finde et større, sammenhængende innovationssystem indenfor turisme, heller ikke mere omfattende netværk. Det er således ikke de samlede turistvirksomheder i lokalsamfundet eller regionen, der har betydning for skabelse- og vedligeholdelse af en scene, men netværk af udvalgt virksomheder, institutioner og personer, som i et vist omfang findes udenfor den traditionelle turistsektor. Det er således ikke innovationssystemer i den forstand, de er beskrevet i litteraturen, der er afgørende for denne form for turistudvikling. Det er meget specifikke netværk, hvor kun visse aktører deltager, og hvor "vedligeholdelsen" er helt afgørende for succes. En scene kan således godt udvikles indenfor et lokalsamfund eller en region uden stærkt sammenhæng med andre turistvirksomheder. De er således ikke afhængige af destinationen, hvis denne defineres som at alle turistaktiviteter i et bestemt område nødvendigvis hører sammen (Leiper 1990, Framke 1997 og Jensen 1999).

*Hver turistvirksomhed trækker på mange netværk*

Netværk har en betydning, som også de foregående kapitler har vist. Men det er ikke et fast netværk, der har betydning. Hvis man ser situationen fra den enkelte turistvirksomheds side, har den flere netværk at trække på. Den innovationsorienterede virksomhed "shopper rundt" på netværkene. Disse kan være af forskellig geografisk karakter og udstrækning. Der er på denne måde en mangeartet aktivitet, som gør, at man ikke kan tale om noget fast innovationssystem.

Et eksempel på dette kan være hotel Scandic i Kolding. De relationer ud af virksomheden, som direktøren har, kan tegnes op i nedenstående figur 2.

## Hotel Scandic Kolding

### NETVÆRK OG EKSTERNE RELATIONER

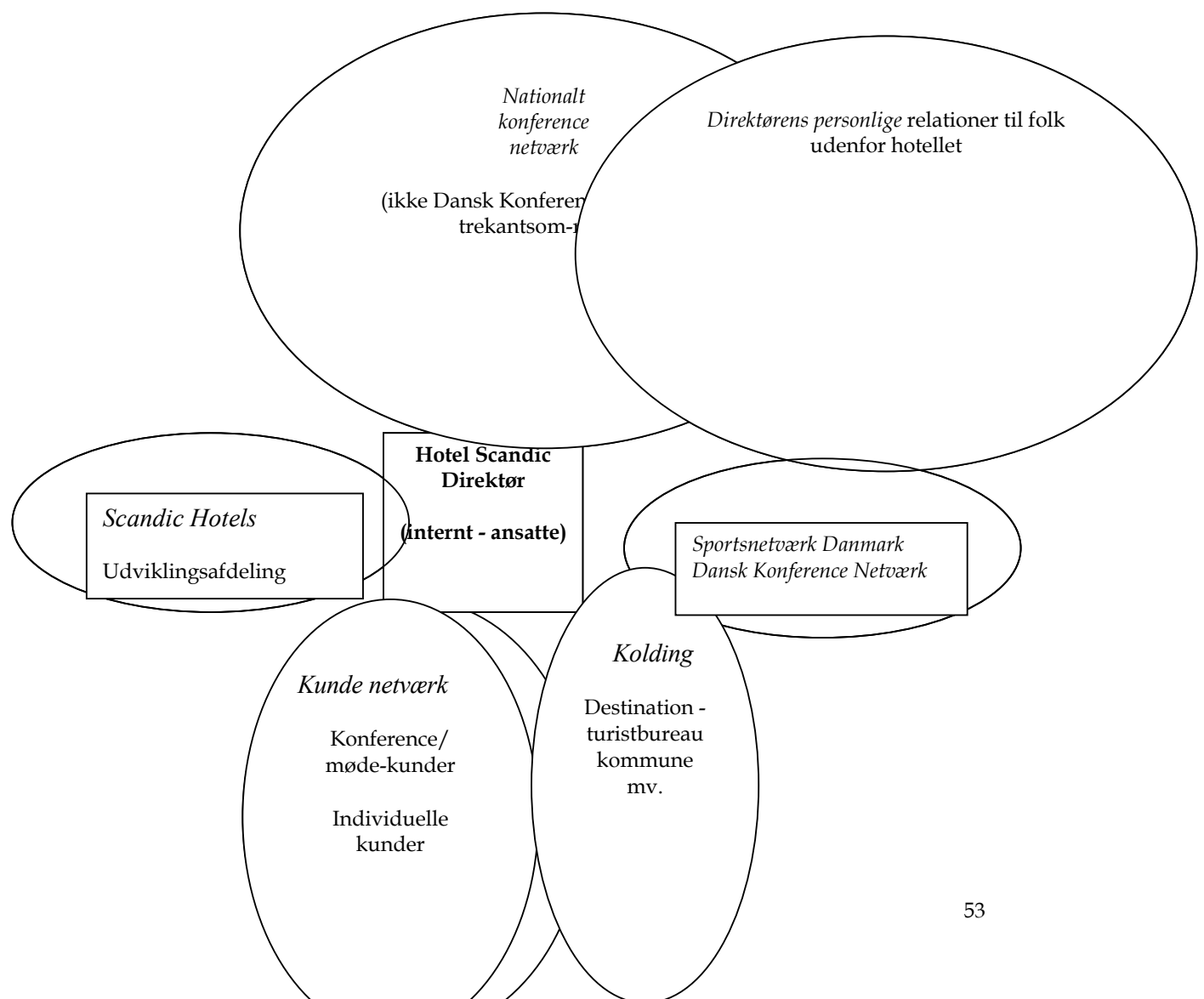


Fig. 2.

Direktøren kan i udviklingsaktiviteterne anvende det interne system – involvere medarbejderne. Derudover har hun en række andre netværk af forskellig karakter, som hun kan trække på for at få viden om markedsudviklingen, ideer til innovation og forretningspartnere. Nogle af netværkene er faste og har karakter af en virksomhedsorganisation, f.eks. Sportsnetværk Danmark og Dansk Konference Netværk. Andre er meget løse og båret af enkeltpersoner, f.eks. kundenetværket. Netværket til Scandic kæden er endog så fast at det er forkert at kalde det et netværk. Hotel Scandic Kolding er ejer- og organisationsmæssigt en del af virksomhed Scandic hotellerne. Når det alligevel her kan være relevant at stille denne relation op som et netværk på linie med de andre, er det fordi hoteldirektøren har en relativ stor grad af frihed til at udvikle sit hotel, indenfor koncernes rammer af ensartet hotelstandard. Hun anvender derfor relationen til Scandics udviklingsafdeling som et af flere midler til at skaffe sig ideer og konkrete innovationer. Det samme kan se i Sophia Antipolis, hvor direktøren for Mercure hotellet, vi har interviewet, er innovations- og udviklingsindstillet og derfor søger forskellige eksterne relationer for at få innovationsideer og realisere ideerne.

### **Redskaber i innovationsarbejdet**

*Der mangler redskaber til, og uddannelse i, innovation*

I "kaminpassiar" projektet blev det klart at der mangler redskaber i innovationsarbejdet i turisme. Der findes generelle metoder for projektarbejde og innovationsudvikling (f.eks. Cooper 1988.), men disse metoder vedrører dels mest industrivirksomheder, dels større virksomheder med store organisationer. Der findes ikke

mange redskaber tilrettet mindre og mellemstore servicevirksomheder. Der er heller ikke mange elementer i de relevante uddannelser, som omhandler organisering af innovationsaktiviteter.

Der er i forbindelse med dette projekt udviklet nogle instrumenter. Dels checklister og et "innovations-barometer" – et spørgeskema-instrument til testning af virksomhedens innovations-tilstand (Sundbo, Fuglsang og Larsen 2002). Dels et projekt-værktøj, KUBUS Template (Herlau og Tetzner).

Imidlertid viser erfaringerne fra såvel "kaminpassiar" projektet som KUBUS Template projektet at sådanne redskaber nok kan være nyttige for turistvirksomheder, men det kniber med at få tid til at anvende dem. Eller også skal redskaberne være endnu simplere. Det kan også være nyttigt med nogle elementer, der kan motivere lederne af turistvirksomheder til at systematisere og intensivere innovationsarbejdet. Der er derfor et behov for yderligere udviklingsarbejde omkring at anvende disse redskaber og for at udvikle yderligere redskaber.

## **9. Scenen og vedligeholderens betydning for turistvirksomhedernes innovationsproces**

En del af innovationerne i turistvirksomhederne står i forbindelse med en scene og er et led i at tilpasse sig og udvikle denne scene. Dette gælder f.eks. en række af aktivitetstilbudene i virksomhederne i trekantsområdet i forbindelse med Sportsnetværk Danmark (sejlture, orienteringsløb på Koldinghus m.v.). Det særlige hotel-koncept i Grenadas eget hotel, hvor indretningen er sket efter konceptet fra TV-serien Coronation Street, oprettelsen af en café i Hay-on-Wye, der rådgiver om de forskellige antikvarboghandlers specialiteter og det særlige bispisningskoncept i James Bond Island, hvor landsbyboere laver og serverer maden. Andre innovationer er ikke direkte et udslag skabelsen og vedligeholdelsen af en scene. Men denne proces har medvirket til at animere til en almen turismeudvikling, der får den enkelte turistvirksomhed til at innovere, hvor den måske ikke ellers ville have gjort det. Det gælder således planerne i Kolding by om at etablere et særligt "å-miljø" omkring Kolding å og at hotel Kolding Fjord bestyrer en golfbane og dens restaurant, og derved



kan bestemme over spilletider og tilbyde samlede arrangementer osv.

Skabelse- og vedligeholdelse af en scene fører således til en række mindre innovationer i turistvirksomhederne. Erfaringen af casene er at dette også er nødvendigt for at vedligeholde og udvikle scenen. Hvis ikke der sker en sådan udvikling, ophører scenen med at være bærbart. Denne problemstilling har vi tidligere beskrevet som en barriere for turismeudvikling.

Vedligeholdelsen har en betydning for denne innovationsudvikling. Vedligeholdelsen foretager selv innovationer, som f.eks. Sportsnetværk Danmark, der skaber nye aktivitetespakker eller Grenada Studio Tours, der skaber et nyt hotelkoncept og en ny forlystelsespark. Vedligeholdelsens største indsats er dog generelt at animere turistvirksomhederne til at innovere. Dette sker gennem at holde liv i scenen, og gennem at vedligeholderen danner netværk mellem turistvirksomhederne. Da opgaven er afgrænset og målrettet indenfor en scene, betyder det at virksomhederne i højere grad engagerer sig i udvikling og innovation, både fælles og i egen virksomhed, end de mere løst strukturerede og knapt så formålsspecifikke netværk, som tidligere har været studeret (Sundbo 1998). Disse har vist sig at være lidt innovative.

### **Praktiske konsekvenser**

I dette kapitel skal vi uddrage hvilke konsekvenser de her fundne resultater har for praktikken. Først skal vi se på de erhvervsmæssige konsekvenser bredt. Det vil sige hvad lokale, regionale og nationale myndigheder, erhvervsorganisationer og andre lignende organisationer og sammenslutninger kan bruge resultaterne til. Det handler om at skabe en udvikling i et område, hvadenten dette er et lokalsamfund, en region eller eventuelt et mere spredt felt, som f.eks. kunne være en række herregårde i Danmark eller en række sportsfaciliteter, spredt ud over hele landet. Det drejer sig overordnet om at skabe og vedligeholde en scene.

Dernæst skal vi se på konsekvenserne for virksomhederne. Det drejer sig om virksomhedernes innovationsaktiviteter og deres deltagelse i et fælles scenekoncept.

### **De brede erhvervsmæssige konsekvenser**

Undersøgelsen har vist at det – på baggrund af en attraktor - kan lade sig gøre at skabe en turistudvikling. Attraktorens tilstedeværelse i sig selv skaber ingen turistudvikling. Med turistudvikling mener vi skabelse af et innovationsberedskab og konkrete innovationer, som fører til øget omsætning og turisttilstrømning. Det er den bevidste brug af en attraktor til at skabe en scene og vedligeholde denne scene, der skaber turistudviklingen.

Det har vist sig at turistvirksomhederne er relativt lidt innovative. Dette gør heller ikke så meget, hvis der kan skabes en udvikling baseret på en scene. Dette kan skabes af en organisation, der ligger udenfor de enkelte turistvirksomheder. Hvis den kan skabe succes med en scene, vil det automatisk give øget omsætning for de enkelte turistvirksomheder og dermed økonomisk og beskæftigelsesmæssig fremgang i området. Det er blot afgørende at scenen konceptualiseres og dermed fokuseres på og relaterer sig til en væsentlig aktivitet i folks hverdag eller arbejde – der er her ikke tale om markedsføring af traditionelle feriefaciliteter som natur, sol osv.

#### *Skabelse af scenen*

Der er flere måder en scene kan skabes på. Det er oftest en enkeltperson, der optræder som iscenesætter, men det kan også være en organisation, som f.eks. Grenada TV selskabet. Hvad kan en instans, f.eks. et amt, en kommune eller en erhvervsorganisation, gøre for at fremme skabelsen af sådanne scenarier? Man kan:

- *Støtte ildsjælene*

- også selvom de ind imellem har "mærkelige" ideer. Casen Another Place viser hvorledes sådanne ildsjæle ofte kommer i klemme i lokalsamfundet, ikke mindst i turistsektoren. Denne støtte kan konkret gives gennem at etablere udviklings-grupper, som kan arbejde med ildsjælenes ideer og lade disse være primus

motor i udviklingen af ideen. KUBUSTemplate (Herlau og Tetzschner 2002), som er udviklet her i projektet, kan bruges som redskab. Det er et redskab på IT-net, hvor en projektgruppe, der er placeret fysisk fjernt fra hinanden, kan udvikle en ide, indhente informationer og gennemføre projektet.

- *Søge at skabe en scene gennem en social proces*

Selvom der ikke er én person, der optræder som iscenesætter, kan man forsøge at skabe det kollektivt, f.eks. gennem at nedsætte udviklingsgrupper som beskrevet i KUBUSTemplate. Dette er en social proces, som kan være meget kreativ og som i heldige tilfælde kan erstatte den enkeltperson – entrepreneurtypen, som man ikke kan "producere".

- *Støtte en forretningsmæssig orientering af ideen*

Dette kan gøres ved at føre folk fra forskellige sektorer - herunder især erhvervssektorer - sammen, f.eks. i udviklingsgrupperne. Det har vist sig her i projektet at inddragelse af flere sektorer end den klassiske turistsektor deltager, f.eks. detailhandelen, kulturinstitutioner, og måske befolkningen i bred almindelighed, kan fremme udviklingen af en scene.

- *Tiltrække ildsjæle eller iscenesættere udefra*

Ofte kommer iscenesætteren ude for lokalområdet. Det kan være væsentligt i et udviklingsarbejde at inddrage mulige ildsjæle eller iscenesættere udefra, f.eks. ved at invitere en række forskellige mennesker til møder eller til at deltage i udviklingsgrupper. Erfaringerne med KUBUSTemplate kan anvendes her.

Resultaterne af projektet viser at det er meget vigtigt at turisterhvervet og det lokale samfund er åbent overfor nye ideer. Dette viser sig ofte at være svært, ikke mindst i turisterhvervet. En succesfuld iscenesætter kræver derfor ofte at en eller flere personer optræder som støtter eller community-entrepreneurer. Det skal være nogle, der er i en position så lokalsamfundet og turistvirksomhederne lytter til dem, og som kan åbne op overfor at afprøve nye ideer. Community entreprenuerne behøver ikke selv at være entrepreneur-typer eller iscenesættere, de har en social funktion. Sådanne community entreprenuer kan findes i Hay-on-Wye og er en væsentlig del af forklaringen på succesen der.

### *Skabelse af vedligeholdere*

Det vanskelige er ofte at få øje på iscenesætteren af en scene, men det allervanskeligste er at vedligeholde og udvikle denne scene. Her kan man imidlertid også gøre en indsats udefra for at skabe vedligeholdere.

Vi har konstateret at en vedligeholder kan opstå ad mindst tre veje: via en enkeltperson, via en større virksomhedsorganisation og via halvoffentlige organisationer. De to første veje har politiske instanser eller omverdenen i det hele taget kun lille indflydelse på. Vedligeholdelsespersoner kan ikke skabes eller hyres på markedet. De kommer enten af sig selv eller også kommer de ikke. Den store virksomhed, der kunne fungere som vedligeholder, kan omgivelserne måske i større grad påvirke, men den vil ofte have sin egen strategi, som skal accepteres af aktionærerne, ledelsen, medarbejderne og andre aktører, så den er svær at flytte. Det kan dog være muligt for politiske instanser eller andre instanser i omgivelserne at influere en større virksomhed, hvis man kan se muligheden for udnyttelse af en scene.

Derimod kan et amt, en kommune, en erhvervsorganisation, en gruppe virksomheder eller andre aktører i høj grad influere den tredje vej, de halvoffentlige organisationer. Dette gælder især kommuner og amter, idet bevillinger fra dem ofte er en forudsætning. Men det kunne også tænkes at en sådan organisation kunne etableres uden direkte offentlig støtte. Det kunne være som en uafhængig organisation, der finansieres af medlemsbidrag, bidrag fra fonde, således som f.eks. Naturcenter Skagen er bygget på. Dette er måske den mest succesfulde vej, således som Sportsnetværk Danmark og København som kulturby 1996 viser.

Et amt, en kommune eller en privat sammenslutning kan oprette en halvoffentlig vedligeholder. Med halvoffentlig menes at det er en organisation, som ikke selv driver forretning, eller i hvert fald kun gør det i samarbejde med andre virksomheder. Det er en organisation, som er fælles for en række aktører. Den vil ofte, men ikke nødvendigvis, have en offentlig medfinansiering, men vil i mange tilfælde også bygge på egen-indtægter. Sports/konference-

netværkets sekretariat i Vejle og Wonderful Copenhagen er gode eksempler på sådanne vedligeholder organisationer.

Det er imidlertid ikke enhver regional eller kommunal turistorganisation, der bliver succesfuld i den forstand, vi behandler her. For at skabe en succesfuld vedligeholder organisation skal nogle betingelser være opfyldt ifølge resultaterne af denne undersøgelse. Disse betingelser kan en kommune, et amt eller en privat sammenslutning gøre noget for at fremme. Betingelserne er:

- *Stor og professionel organisation*

Organisationen må have en vis volumen så den kan drives professionelt og sætte større ressourcer ind bag udvikling og markedsføring. De ansatte skal have ret store kompetencer.

- *Fokuseret strategi*

Vedligeholderen skal have en klar og udtrykt strategi, der skal være fokuseret på selve scenen. Der skal ikke blandes for mange andre elementer ind, for så forsvinder fokus og kraften i scenen og konceptet smuldrer. Både Grenada Studio Tours og Hay-on-Wye viser hvorledes en fokusering kan skabe mere turistomsætning end spredt, traditionel markedsføring.

- *Forretningsorienteret*

Vedligeholder-organisationen må være forretningsorienteret, hvis det skal lede til succes. Det vil sige at den selv skal være indrettet på at sælge turistprodukter, hvilket f.eks. kan ske ved at den er agent for de virksomheder, der deltager i et evt. netværk.

- *Ledende person*

Lederen af vedligeholder-organisationen er meget vigtig. Vedkommende skal være en ildsjæl, men samtidig være orienteret mod at koordinere og skabe netværk. Der er altså ikke tale om en traditionel entrepreneur-type, der ønsker at være selvstændig. Det vil ødelægge vedligeholdelses-funktionen og samarbejdet med turistvirksomhederne og de andre aktører.

- *Stærk markedsføring*

En række af casene, bl.a. Hay-on-Wye og København som kulturby 1996, viser hvor afgørende *konceptualisering* og markedsføring af scenen er. Markedsføringen er nok den mest afgørende succesfaktoren i vedligeholdelsen. Men det skal være en fokuseret markedsføring, der fremhæver den etablerede scene.

- *Netærksdannelse*

Det er vigtigt at vedligeholderen kan skabe netværk mellem turistvirksomhederne. Det behøver ikke at være alle turistvirksomheder i området – en repræsentativ ”alle er lige” vil være dræbende for scenen og det turistmæssige koncept. Det skal være de virksomheder, som engagerer sig i scene og i at udnytte denne scene

- *Inddrage mange sektorer*

Resultaterne fra projektet viser at det er vigtigt at inddrage virksomheder og aktører fra mange sektorer. Succen afhænger i mange tilfælde af at mange parter understøtter scenen og det turistmæssige koncept. Foruden turistvirksomheder og turistorganisationer - såsom kommunale og regionale turistkontorer og turistselskaber - er det detailhandelsvirksomheder, kulturinstitutioner, kunstneriske virksomheder, eventuelt større industri- eller servicevirksomheder m.v.

- *Innovation*

Vedligeholderen skal være i stand til at fremme innovation. Der skal tilføjes nye elementer for at holde scenen i live. Det kan være innovation i de enkelte turistvirksomheder i området, men det er ikke afgørende at innovationerne kommer der. De kan også komme i andre virksomheder eller institutioner, f.eks. detailhandels- eller kulturvirksomheder. Vedligeholderorganisationen kan også selv være innovativ. Det er imidlertid vigtigt at vedligeholderen tager initiativ til, og sikrer, innovationer.

- *Offentlige tilskud*

Selvom en vedligeholder organisation godt kan etableres udenfor statsligt, amtsligt eller kommunalt regi, og selvom den skal være forretningsorienteret, viser casene i vores undersøgelse at det kan

være et godt grundlag hvis det offentlige yder et tilskud i en startperiode. Succesen i København som kulturby 1996 og Sportsnetværk Danmark og den manglende succes i Naturcenter Skagen og Sophia Antipolis viser dette. Tilskuddet skal være af en betragtelig størrelse, men kan bortfalde eller aftrappes efter en startperiode.

### **Konsekvenser for turistvirksomhederne**

Virksomhederne skal være opmærksomme på innovation. Innovationsmuligheden må ses i forhold til hvad der sker på markedet. Det gælder både det nære marked – destinationen – og det større marked. På det sidste område kan der ske udviklinger, som kan nødvendiggøre innovation og hvor innovation kan give den enkelte virksomhed en fordel. Et eksempel på dette er konference- og mødemarkedet, hvor mange, især internationale, virksomheder efter terrorbegivenhederne den 11. september har aflyst møder og konferencer og mange ikke vil rejse. Det kan åbne op for et nyt video-konference marked, hvor nogle deltagere samles på et hotel eller en kursusejendom.

Innovation i servicevirksomheder som turistvirksomheder er ikke noget, der normalt bygger på større forskning. Det er ofte praktiske ideer, der kan udvikle og tilpasse eksisterende produkter og procedurer. Innovationerne har ofte udspring i kundernes problemer. Det drejer sig om at engagere de ansatte i innovationsaktiviteten, for de kan have ideer og de ved hvad kundernes behov er og hvad de er utilfredse med.

Virksomhederne skal især være opmærksomme på følgende punkter:

- *Strategi*

Virksomheden må have en forretningside – en ide om hvor den vil bevæge sig hen. Det behøver ikke at være en meget fint udformet, nedskrevet, strategiplan. Det vil næppe være relevant for en mindre virksomhed, f.eks. en restaurant eller en campingplads. Men en vis ide er nødvendig. Det kan også være en fordel at nedskrive ideen. Strategien eller forretningsideen – er det vigtigste styringsredskab til at sikre innovationer og at det bliver de rette innovationer så virksomheden ikke spreder sig over for mange

områder. Også for virksomheder gælder det at man må fokusere sin udvikling.

- *Inddragelse af medarbejderne*

Innovation må i høj grad bygge på medarbejderne, selvom virksomhedens leder eller ejer ofte kan få ideer til innovationer og selv gennemføre dem. Det er vigtigt at være opmærksom på en række punkter omkring inddragelsen af medarbejderne:

- *Medarbejderne skal motiveres*

Medarbejderne er ofte ikke indstillet på innovation (bl.a. fordi deres deltagelse heri skal ske ved siden af at de passer deres almindelige arbejde) og skal motiveres til at deltage. Her spiller det en vigtig rolle at lederen eller ejeren viser at han eller hun selv er indstillet på innovation.

- *Kommunikation*

Lederen må signalere at de ansattes ideer og innovations-indsats bliver taget alvorligt. Der må etableres kanaler for hvorledes de ansattes ideer kommer frem til ledelsen, som så må træffe afgørelsen.

- *Udvikling af ideer*

Ideer skal udvikles. Der skal skaffes mere viden og ideerne skal udvikles mod praktisk brug. Det vil oftest være en fordel at nedsætte en projektgruppe til at udvikle innovationen.

- *Udnyttelse af netværk*

Det er en fordel for virksomheden at udnytte alle de netværk, den deltager i. Det kan i nogle situationer være en fordel at udvikle innovationen sammen med andre virksomheder i et fast netværk, men oftest vil virksomheden udvikle sine egne. Her må virksomheden se netværkene ud fra sit eget synsvinkel - jfr. eksemplet med hotel Scandic i Kolding - og bruge alle de netværk, den har.

- *Redskaber*

Virksome



heden kan benytte sig af redskaber og modeller for hvorledes innovationsarbejdet organiseres og ledes. I dette projekt er sådanne redskaber udviklet i forbindelse med de afholdte kaminpassiarer (publiceret i Sundbo, Fuglsang og Larsen 2001) samt gennem udviklingen af KUBUStemplate systemet (Herlau og Tetzschner 2002).

## **10. Konklusion: Nøglen til innovation i turisme**

Igennem vore undersøgelser har vi kunnet konstatere, at de enkelte virksomheder inden for turistsektoren tilsyneladende er lidt innovative i traditionel forstand (Jensen, Mattsson og Sundbo 2001). Vores casestudier tegner imidlertid et lidt andet billede.

For det første optræder turistvirksomhederne som nødvendige elementer i forbindelse med etablering af en scene og et turistmæssig koncept. Selv om den enkelte virksomhed ikke skaber scene kan en scene ikke etableres uden deltagelse af virksomheder inden for turistsektoren.

For det anden indgår de som væsentlige faktorer i forbindelse med vedligeholdelse og udvikling af den skabte scene. Uden deres indsats på såvel individuel som generel plan ville scenen meget hurtigt miste sin evne til at tiltrække og fastholde kunder. Dette er dog ikke ensbetydende med, at virksomheder uden for turistsektoren ikke spiller nogen rolle. I mange tilfælde er disse virksomheders medvirken vitale for innovationsprocessen.

For det tredje kan turistvirksomhedernes villighed til at deltage i flere netværk samtidigt betyde en styrkelse af den turistmæssige udvikling. Gennem disse netværksdannelser søger virksomhederne at skabe relationer bl.a. med henblik fælles innovative aktiviteter og stabile kunderrelationer.

Endelig kan vi se nogle af virksomhedernes rolle som autensitetsskaber. Dette var vi inde på i vores første rapport. Nogle virksomheder anvender konservatisme som et strategisk element og kan dermed medvirke til at vedligeholde den historie den etablerede scene fortæller.

Etablering og vedligeholdelse af en scene synes at være i hvert fald en af nøglerne til innovation i turisme, og de enkelte turistvirksomheder synes at spille en aktiv rolle i forbindelse med den innovationsproces scenen giver anledning til.

## Litteratur

- Cooper, R.G. (1988), *Winning at New Products*, Ontario
- Erhvervsministeriet (2000), Tæt på erhvervspolitikken. Service i forandring, København
- Framke, W. (1997) *Turismens produktionssystem: Aktørrelationer*, København
- Fuglsang, L. (2001), Management Problems in Welfare Services: The Role of the "Social Entrepreneur" in Home-help for the Elderly, the Valby Case, *Scandinavian Journal of Management* vol. 17 no. 4 pp. 437-55.
- Herlau, H. (1995), *Kubus – Uddannelse – Teambuilding – Innovation – Ledelse*, København
- Herlau, H. og Tetschner, H. (2002), Rapport om udvikling af turistprojekter med KUBUS Template - udkommer senere
- Håkansson, H. (red.) (1987), *Industrial Technology Development. A Network Approach*, London
- Jensen, C.F. (1999), *Den innovative adfærd i oplevelsesintensive virksomheder*, Roskilde.
- Jensen, C.F., Mattsson, J. og Sundbo, J. (2001), *Innovationstendenser i dansk turisme*, Forskningsrapport 01:1 fra Center for Servicestudier, Roskilde universitetscenter. [www.ssc.ruc.dk/css](http://www.ssc.ruc.dk/css)
- Leiper N. (1990) *Tourism Systems*. DMSO Paper. Auckland.
- Lundvall, B.-Å. (red.) (1992), *National Systems of Innovation*, London
- Nelson, R. (ed.) (1993), *National Innovation Systems*, Oxford
- Sexton, D.L. og Kasarda, J. (eds.) (1992), *The State of the Art of Entrepreneurship*, Boston
- SIC rapport 2 (1999), *Danish Service Firms' Innovation Activities and use of ICT*, Center for servicestudier, Roskilde universitetscenter
- Smith, (1988)
- Strunge, P. (2001), *Turisme som regionalt produktionssystem*, København
- Sundbo, J. (1998), *The Organisation of Innovation in Services*, København
- Sundbo, J., Fuglsang, L. og Larsen, J.N. (2001), *Innovation med omtanke*, Århus